

# **CONTRIBUȚII PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI ADMINISTRAȚIEI LOCALE**

Teză destinată obținerii  
titlului științific de doctor inginer  
la  
Universitatea Politehnica Timișoara  
în domeniul **Inginerie și Management**  
de către

**Ing. Ciprian TROCAN**

Președintele comisiei:  
Conducător științific:  
Referenți științifici:

prof.univ.dr.ing., ec. Anca DRĂGHICI  
prof.univ.ing.dr.ec. Marian MOCAN  
prof.univ.dr. Lucian-Ionel CIOCA  
prof.univ.dr.ing. Marius PÎSLARU  
prof.univ.dr.ing. Matei TĂMĂȘILĂ

Ziua susținerii tezei: 3 noiembrie 2023

Seriile Teze de doctorat ale UPT sunt:

- |   |   |
|---|---|
| 1. Automatică                               | 11. Știința și Ingineria Materialelor                                   |
| 2. Chimie                                   | 12. Ingineria Sistemelor  |
| 3. Energetică                               | 13. Inginerie Energetică  |
| 4. Inginerie Chimică                        | 14. Calculatoare și Tehnologia Informației                              |
| 5. Inginerie Civilă                         | 15. Ingineria Materialelor  |
| 6. Inginerie Electrică                      | 16. Inginerie și Management   |
| 7. Inginerie Electronică și Telecomunicații | 17. Arhitectură   |
| 8. Inginerie Industrială                    | 18. Inginerie Civilă și Instalații                                      |
| 9. Inginerie mecanică                       | 19. Inginerie Electronică, Telecomunicații și Tehnologii Informaționale |
| 10. Știința Calculatoarelor                 |   |

Universitatea Politehnica Timișoara a inițiat seriile de mai sus în scopul diseminării expertizei, cunoștințelor și rezultatelor cercetărilor întreprinse în cadrul Școlii doctorale a universității. Seriile conțin, potrivit H.B.Ex.S Nr. 14 / 14.07.2006, tezele de doctorat susținute în universitate începând cu 1 octombrie 2006.

Copyright © Editura Politehnica – Timișoara, 2021

Această publicație este supusă prevederilor legii dreptului de autor. Multiplicarea acestei publicații, în mod integral sau în parte, traducerea, tipărirea, reutilizarea ilustrațiilor, expunerea, radiodifuzarea, reproducerea pe microfilme sau în orice altă formă este permisă numai cu respectarea prevederilor Legii române a dreptului de autor în vigoare și permisiunea pentru utilizare obținută în scris din partea Universității Politehnica Timișoara. Toate încălcările acestor drepturi vor fi penalizate potrivit Legii române a drepturilor de autor.

România, 300159 Timișoara, Bd. Republicii, nr. 9  
Tel./fax 0256 403822  
e-mail: editura@upt.ro

## CUVÂNT ÎNAINTE

Teza de doctorat a fost elaborată pe parcursul activității mele în cadrul Departamentului de Management al Universității Politehnica Timișoara.

Mulțumiri deosebite se cuvin conducătorului de doctorat prof.univ. ing. dr.ec. Marian MOCAN care mereu a răspuns pozitiv la toate demersurile și propunerile mele, a reprezentat un suport real în realizarea prezentei teze de doctorat și a fost profesionistul de la care am învățat multe elemente de management. Domnul profesor a fost pilonul important în obținerea acestor rezultate prin dedicare, experiență și profesionalism.

De asemenea, mulțumirile mele se îndreaptă spre membrii comisiei de îndrumare care mereu au fost alături de mine în acest parcurs de cercetare. Îi mulțumesc domnului conf. univ. dr. ec. Alin ARTENE pentru că și-a adus un aport considerabil la finalizarea acestei teze, fiind un adevărat profesionist în aria de activitate. Mulțumesc domnului șef lucr. dr. jur. Caius LUMINOSU care prin implicarea domniei sale m-a îndrumat și a reprezentat un suport în cercetare. Nu în ultimul rând îi mulțumesc doamnei prof. univ. habil. dr. ing. Larisa IVAȘCU pentru susținerea, sprijinul și îndrumarea continuă acordată pe întreaga perioadă cercetării doctorale.

În acest demers, deloc ușor, familia a avut un rol deosebit de important. Îi mulțumesc soției mele pentru încrederea, sprijinul moral și iubirea oferită pe parcursul acestei călătorii academice și nu numai. Acest succes nu este al meu, ci al nostru!

Totodată, părinții mei au fost persoanele care întotdeauna au făcut eforturi considerabile pentru a-mi oferi tot ce a fost mai bun, fie că vorbim de educație, sfaturi de viață sau dragoste. Au fost adevărate surse de inspirație și motivație în fiecare pas al acestui drum ales. Vă mulțumesc!

Timișoara, septembrie 2023

Ciprian TROCAN

## DESTINATARIII DEDICAȚIEI

TROCAN, Ciprian

### **Titlul tezei**

Teze de doctorat ale UPT, 168 pagini, 39 figuri, 27 tabele.

### Cuvinte cheie

Administrația locală, sustenabilitate, strategie, capacitate organizațională, performanță, managementul crizei, procesul administrației publice, fuzzy.

### Rezumat

Administrația publică se confruntă cu o serie de modificări de diferite tipuri. Modificările legislative au un impact considerabil asupra dezvoltării actului instituțional. Personalul din administrația publică reprezintă un factor important în atingerea obiectivelor. Însă de multe ori, personalul din administrația publică nu este suficient de motivat. Cauzele motivației sunt prezentate în următoarele capitole ale acestei cercetări. Managementul și leadershipul prezintă aspecte diferite și provocatoare comparativ cu sectorul privat. Procesul de management prezintă aspecte care trebuie controlate și gestionate cu mare atenție. Resursele din administrația publică sunt, de multe ori, limitate și subdimensionate. Scopul acestei teze de doctorat este de a dezvolta un model comprehensiv care contribuie la îmbunătățirea managementului administrației locale având la bază caracteristicile zonei, cercetările realizate și literatura de specialitate.

# CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE.....	3
LISTA DE FIGURI .....	8
LISTA DE TABELE .....	13
LISTA DE ABREVIERI, ACRONIME ȘI NOTAȚII .....	15
1. INTRODUCERE. MOTIVAREA ȘI IMPORTANȚA TEMEI DE CERCETARE .....	16
1.1. Motivarea temei de cercetare .....	16
1.2. Scop, obiective și întrebările cercetării .....	18
1.3. Structura tezei de doctorat .....	19
1.4. Concluzii .....	20
2. EVALUAREA CADRULUI CONTEXTUAL ȘI CONCEPTUL CERCETĂRII .....	21
2.1. Clasificarea funcțiilor administrației publice .....	21
2.2. Analiza capacității și performanțelor administrației publice la nivelul Uniunii Europene.....	22
2.2.1. Dimensiunea guvernului .....	23
2.2.2. Numărul și dimensiunea entităților .....	28
2.2.3. Distribuția cheltuielilor generale publice pe diviziuni .....	28
2.2.4. Evaluarea structurată a administrațiilor locale pe baza cadrului celor 11 diviziuni .....	34
2.2.5. Evaluarea capacității și performanțelor administrației publice.....	36
2.3. Analiza caracteristicilor și performanțelor administrației publice la nivel național.....	37
2.4. Analiza caracteristicilor și performanțelor administrației publice la nivelul unor țări selectate.....	40
2.4.1. Ungaria.....	40
2.4.2. Cehia.....	43
2.4.3. Grecia .....	46
2.4.4. Portugalia .....	48
2.4.5. Irlanda .....	51
2.4.6. Slovenia .....	53
2.4.7. Bulgaria.....	56
2.5. Concluzii .....	59
3. MANAGEMENTUL ADMINISTRAȚIEI LOCALE .....	60
3.1. Introducere în contextul cercetării .....	60
3.2. Definiții, abordări și concepte conexe .....	61
3.3. Modelarea structurală interpretativă pentru evaluarea factorilor ergonomici ai sectorului public .....	62
3.4. Satisfacția angajaților din administrația publică .....	66
3.5. Caracteristicile și avantajele administrației publice .....	70

---

3.6. Rolul leadershipului în administrația locală .....	71
3.7. Managementul crizei .....	74
3.8. Sustenabilitate.....	75
3.9. Abordarea procesului de management în administrația publică locală .....	78
3.10. Concluzii .....	80
4. CERCETĂRI TEORETICE ȘI DEFINIREA CADRULUI CERCETĂRII .....	81
4.1. Metode de analiză și evaluare .....	81
4.2. Cadrul contextual de derulare a cercetărilor aplicative .....	85
4.3. Descrierea demersului metodologic și îmbunătățirea a managementului administrației locale .....	85
4.4. Demersul cercetării și definirea ipotezelor .....	87
4.4.1. Dezvoltarea ipotezelor de cercetare pe baza literaturii de specialitate ...	88
4.4.2. Modelarea grafică a secvențelor metodologiei propuse .....	91
4.5. Inventarul metodelor și mijloacelor utilizate .....	91
4.6. Concluzii .....	92
5. CERCETĂRI APLICATIVE PRIVIND MANAGEMENTUL ADMINISTRAȚIEI LOCALE ..	94
5.1. Metodologia cercetării .....	94
5.2. Rezultatele cercetărilor întreprinse.....	97
5.2.1. Rezultatele chestionarului aplicat angajaților cu funcții de execuție.....	97
5.2.2. Rezultatele chestionarului aplicat managerilor.....	138
5.3. Analiza și prezentarea rezultatelor cercetărilor.....	141
5.4. Discuții pe baza rezultatelor obținute .....	148
5.5. Propunerea unui model comprehensiv privind managementul administrației locale.....	150
5.5.3. Prezentarea soluției.....	150
5.5.4. Descrierea bazei de date.....	151
5.5.5. Analiza soluției .....	152
5.5.6. Restricțiile soluției .....	152
5.6. Abordarea fuzzy pentru evaluarea managementului administrației locale	152
5.6.1. Abordări teoretice ale logicii fuzzy .....	152
5.6.2. Modelare Fuzzy .....	155
5.6.3. Evaluarea și reglarea sistemului fuzzy .....	163
5.7. Cercetare pilot .....	165
5.7.1. Diferențe înregistrate .....	167
5.7.2. Analiza critică a rezultatelor obținute .....	167
5.7.3. Propuneri de îmbunătățire .....	168
5.8. Fundamentarea deciziei soluției propuse .....	168
5.9. Concluzii .....	169
6. CONCLUZII. CONTRIBUȚII PERSONALE. PERSPECTIVE ALE CERCETĂRII .....	170
6.1. Concluzii generale .....	170
6.2. Contribuții personale.....	170

---

6.3. Implicațiile cercetării în plan managerial .....	171
6.4. Limitele cercetării.....	172
6.5. Direcții viitoare de cercetare .....	172
BIBLIOGRAFIE .....	173
ANEXE .....	186
Anexa 1 – Numărul și dimensiunea entităților administrației publice la nivelul Uniunii Europene .....	186
Anexa 2 - Chestionar privind managementul administrației locale (funcții de execuție).....	187
Anexa 3 – Interviu în profunzime cu managementul instituțiilor publice .....	193
Anexa 4 – Situații ale administrației centrale și locale .....	195
Anexa 5 – Regulile fuzzy.....	196

## LISTA DE FIGURI

Figura 1.1. Disciplinele administrației publice .....	16
Figura 2.1. Nivelurile de clasificare ale funcțiilor guvernamentale (Comisia Europeană, 2022) .....	21
Figura 2.2. Total cheltuieli publice la nivelul Uniunii Europene pentru anul 2015 (milioane euro) (Eurostat, 2022) .....	24
Figura 2.3. Total cheltuieli publice la nivelul Uniunii Europene pentru anul 2015 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022) .....	24
Figura 2.4. Total cheltuieli generale publice la nivelul Uniunii Europene pentru anul 2015 (milioane euro) (Eurostat, 2022) .....	24
Figura 2.5. Total cheltuieli publice la nivelul Uniunii Europene pentru anul 2015 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022) .....	25
Figura 2.6. Total cheltuieli publice generale la nivelul Uniunii Europene pentru anul 2020 (milioane euro) (Eurostat, 2022) .....	25
Figura 2.7. Total cheltuieli publice la nivelul Uniunii Europene pentru anul 2020 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022) .....	26
Figura 2.8. Total cheltuieli publice generale la nivelul Uniunii Europene pentru anul 2021 (milioane euro) (Eurostat, 2022) .....	26
Figura 2.9. Total cheltuieli publice la nivelul Uniunii Europene pentru anul 2021 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022) .....	27
Figura 2.10. Distribuția cheltuielilor generale publice UE pe cele 10 diviziuni (procent din cheltuielile totale publice generale) (Eurostat, 2022) .....	27
Figura 2.11. Situația angajaților în guvernul general la nivelul anului 2020 (mii angajați) (Eurostat, 2022) .....	28
Figura 2.12. Procentul cheltuielilor pentru serviciile publice generale în totalul cheltuielilor generale realizate în anul 2022 (Eurostat, 2022) .....	29
Figura 2.13. Procentul cheltuielilor pentru apărare în totalul cheltuielilor generale realizate în anul 2022 (Eurostat, 2022) .....	29
Figura 2.14. Procentul cheltuielilor pentru ordine și siguranță publică în totalul cheltuielilor generale realizate în anul 2022 (Eurostat, 2022) .....	30
Figura 2.15. Procentul cheltuielilor pentru afaceri economice în totalul cheltuielilor generale realizate în anul 2022 (Eurostat, 2022) .....	30
Figura 2.16. Procentul cheltuielilor pentru protecția mediului în totalul cheltuielilor generale realizate în anul 2022 (Eurostat, 2022) .....	31
Figura 2.17. Procentul cheltuielilor pentru locuințe și facilități comunitare în totalul cheltuielilor generale realizate în anul 2022 (Eurostat, 2022) .....	31
Figura 2.18. Procentul cheltuielilor pentru sănătate comunitară în totalul cheltuielilor generale realizate în anul 2022 (Eurostat, 2022) .....	32
Figura 2.19. Procentul cheltuielilor pentru recreere, cultură și religie în totalul cheltuielilor generale realizate în anul 2022 (Eurostat, 2022) .....	32
Figura 2.20. Procentul cheltuielilor pentru educație în totalul cheltuielilor generale realizate în anul 2022 (Eurostat, 2022) .....	33
Figura 2.21. Procentul cheltuielilor pentru protecție socială în totalul cheltuielilor generale realizate în anul 2022 (Eurostat, 2022) .....	33



Figura 2.22. Dimensiunile analizei capacității și performanței administrației publice (abordare propusă) .....	37
Figura 2.23. Total cheltuieli publice generale la nivelul României pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro) (Eurostat, 2022).....	38
Figura 2.24. Total cheltuieli publice generale la nivelul României pentru perioada 2015 – 2021 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022).....	38
Figura 2.25. Distribuția cheltuielilor generale publice a României pentru cele 10 diviziuni (procent din cheltuielile totale publice generale) (Eurostat, 2022).....	39
Figura 2.26. Total cheltuieli generale publice la nivelul Ungariei pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro) (Eurostat, 2022).....	41
Figura 2.27. Total cheltuieli generale publice la nivelul Ungariei pentru perioada 2015 – 2021 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022).....	41
Figura 2.28. Distribuția cheltuielilor generale publice a Ungariei pentru cele 10 diviziuni (procent din cheltuielile totale publice generale) (Eurostat, 2022).....	42
Figura 2.29. Total cheltuieli generale publice la nivelul Cehiei pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro) (Eurostat, 2022) .....	44
Figura 2.30. Total cheltuieli generale publice la nivelul Cehiei pentru perioada 2015 – 2021 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022) .....	44
Figura 2.31. Distribuția cheltuielilor generale publice a Cehiei pentru cele 10 diviziuni (procent din cheltuielile totale publice generale) (Eurostat, 2022) .....	45
Figura 2.32. Total cheltuieli generale publice la nivelul Greciei pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro) (Eurostat, 2022).....	46
Figura 2.33. Total cheltuieli generale publice la nivelul Greciei pentru perioada 2015 – 2021 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022).....	47
Figura 2.34. Distribuția cheltuielilor generale publice a Greciei pentru cele 10 diviziuni (procent din cheltuielile totale publice generale) (Eurostat, 2022) .....	47
Figura 2.35. Total cheltuieli publice generale la nivelul Portugaliei pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro) (Eurostat, 2022).....	49
Figura 2.36. Total cheltuieli publice generale la nivelul Portugaliei pentru perioada 2015 – 2021 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022).....	49
Figura 2.37. Distribuția cheltuielilor generale publice a Portugaliei pentru cele 10 diviziuni (procent din cheltuielile totale publice generale) (Eurostat, 2022).....	50
Figura 2.38. Total cheltuieli publice generale la nivelul Irlandei pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro) (Eurostat, 2022).....	51
Figura 2.39. Total cheltuieli publice generale la nivelul Irlandei pentru perioada 2015 – 2021 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022).....	52
Figura 2.40. Distribuția cheltuielilor generale publice a Irlandei pe cele 10 diviziuni (procent din cheltuielile totale publice generale) (Eurostat, 2022) .....	52
Figura 2.41. Total cheltuieli publice generale la nivelul Sloveniei pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro) (Eurostat, 2022).....	54
Figura 2.42. Total cheltuieli publice generale la nivelul Sloveniei pentru perioada 2015 – 2021 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022).....	54
Figura 2.43. Distribuția cheltuielilor generale publice a Sloveniei pe cele 10 diviziuni (procent din cheltuielile totale publice generale) (Eurostat, 2022) .....	55
Figura 2.44. Total cheltuieli publice generale la nivelul Bulgariei pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro) (Eurostat, 2022).....	56
Figura 2.45. Total cheltuieli publice generale la nivelul Bulgariei pentru perioada 2015 – 2021 (euro/locuitor) .....	57
Figura 2.46. Distribuția cheltuielilor generale publice a Bulgariei pe cele 10 diviziuni (procent din cheltuielile totale publice generale) (Eurostat, 2022) .....	57

---

Figura 3.1. Sistematizarea implicațiilor ergonomiei în cadrul instituțiilor publice (contribuție personală) .....	62
Figura 3.2. Părțile interesate implicate în relația cu sectorul public .....	63
Figura 3.3. Cele 5 niveluri ale cadrului propus .....	63
Figura 3.4. Modelarea structurală interpretativă a cadrului propus .....	66
Figura 3.5. Caracteristicile administrației publice (după (Bojang, 2021; Grimmelikhuijsen et al., 2017) .....	70
Figura 3.6. Sistematizarea principiilor administrației publice (contribuție personală) .....	71
Figura 3.7. Model de leadership în sectorul public (propunerea autorului) .....	74
Figura 3.8. Model pentru managementul crizei din sectorul public .....	75
Figura 3.9. Procesul de management (Bučková, 2015) .....	78
Figura 3.10. Abordarea procesului de management în administrația publică locală .....	80
Figura 4.1. Analiza PESTLE pentru administrația publică locală .....	83
Figura 4.2. Analiza SWOT a administrației publice locale .....	84
Figura 4.3. Analiza POPIT a administrației publice locale .....	84
Figura 4.4. Sistematizarea demersului cercetării întreprinse .....	87
Figura 4.5. Cadrul teoretic de cercetare .....	89
Figura 4.6. Tipuri de cercetări derulate în concordanță cu metodologia adoptată (contribuție proprie).....	91
Figura 5.1. Apartenența respondentului (după teritoriu) .....	98
Figura 5.2. Apartenența respondentului (după funcționalitate).....	98
Figura 5.3. Genul respondentului .....	98
Figura 5.4. Studiile absolvite (ultima diplomă) .....	99
Figura 5.5. Vechimea totală în muncă.....	99
Figura 5.6. Vechimea la actualul loc de muncă.....	100
Figura 5.7. Activitate în mediul privat.....	100
Figura 5.8. Calitatea de antreprenor a respondenților .....	100
Figura 5.9. Activitatea desfășurată în mediul privat .....	101
Figura 5.10. Aprecierea experienței din mediul privat .....	101
Figura 5.11. Perioada de activitate ca antreprenor .....	102
Figura 5.12. Aprecierea calității de antreprenor .....	102
Figura 5.13. Comunicarea practică cu cetățenii .....	103
Figura 5.14. Comunicarea interdepartamentală .....	103
Figura 5.15. Comunicarea intradepartamentală .....	104
Figura 5.16. Soluțiile oferite cetățenilor .....	104
Figura 5.17. Timpul de răspuns .....	105
Figura 5.18. Nivelul de soluționare a problemei cetățeanului la primul contact ....	105
Figura 5.19. Livrarea la timp a activităților la nivelul entității (echipă, birou, departament, unitate) .....	106
Figura 5.20. Cooperarea cu alți angajați ai biroului / departamentului pentru tratarea problemelor cetățenilor.....	106
Figura 5.21. Claritatea proceselor existente.....	107
Figura 5.22. Actualizarea soluțiilor oferite cetățenilor la nivelul cerut de aceștia ..	107
Figura 5.23. Competențele sunt corelate cu rolul deținut .....	108
Figura 5.24. Abilitățile sunt corelate cu rolul deținut .....	108
Figura 5.25. Dorința de a se ajuta la nivel colegial .....	109
Figura 5.26. Încrederea colegilor .....	109
Figura 5.27. Dorința de a ajuta în situații de criză .....	110
Figura 5.28. Adaptarea nivelului de cunoștințe și abilități la postul ocupat.....	110
Figura 5.29. Respect reciproc și bunăstare la locul de muncă.....	111

Figura 5.30. Disponibilitatea de a împărtăși informații utile pentru îndeplinirea nevoilor cetățenilor .....	111
Figura 5.31. Aprecierea comunicării între colegi .....	112
Figura 5.32. Evaluarea nivelului de adaptarea a timpului de lucru la nevoile cetățeanului .....	112
Figura 5.33. Digitalizarea entității din care faceți parte (instituției).....	113
Figura 5.34. Digitalizarea unității din care faceți parte (departament / nivel) .....	113
Figura 5.35. Utilizarea emailului în comunicare .....	114
Figura 5.36. Utilizarea soluțiilor digitale în defavoarea celor on-site.....	114
Figura 5.37. Reducerea cu 50% a nivelului de imprimare (printare) comparativ cu anul anterior .....	115
Figura 5.38. Sistem integrat de urmărire a problemelor cetățenilor (culori utilizate în sistemul informatic, nivel real de urmărire a numărului de solicitări / informări, etc.)	115
Figura 5.39. Informarea continuă a cetățeanului .....	116
Figura 5.40. Prezența roboților în activitatea curentă.....	116
Figura 5.41. Acces digital în instituție .....	117
Figura 5.42. Nivelul de cunoaștere a instrumentelor digitale .....	117
Figura 5.43. Securitatea locului de muncă.....	118
Figura 5.44. Sustenabilitatea locului de muncă .....	118
Figura 5.45. Motivația financiară.....	119
Figura 5.46. Motivația non-financiară .....	119
Figura 5.47. Cursuri de formare profesională (peste 5 cursuri/an se poate selecta nivelul 5).....	120
Figura 5.48. Oportunități naționale de formare .....	120
Figura 5.49. Oportunități internaționale de formare.....	121
Figura 5.50. Implicarea în echipele de implementare a unor proiecte naționale...	121
Figura 5.51. Implicarea în echipele de implementare a unor proiecte internaționale.....	122
Figura 5.52. Susținerea financiară a continuării studiilor angajaților .....	122
Figura 5.53. Disponibilitatea superiorului de a ajuta respondentul .....	123
Figura 5.54. Modalitatea de comunicare.....	123
Figura 5.55. Fluxul de informații între respondent și superior.....	124
Figura 5.56. Repartizarea echitabilă a sarcinilor de lucru.....	124
Figura 5.57. Egalitatea de sex respectată de superiori .....	125
Figura 5.58. Egalitatea de rasă .....	125
Figura 5.59. Capacitatea superiorului de a soluționa un conflict de muncă.....	126
Figura 5.60. Leadershipul.....	126
Figura 5.61. Evaluarea realizată de superior.....	127
Figura 5.62. Claritatea activităților formulate de superior .....	127
Figura 5.63. Designul interior al spațiului de lucru .....	128
Figura 5.64. Funcționalitatea spațiului de lucru .....	128
Figura 5.65. Echipamentele disponibile .....	129
Figura 5.66. Luminozitatea naturală a spațiului de lucru .....	129
Figura 5.67. Ergonomia spațiului de lucru .....	130
Figura 5.68. Accesul la transportul în comun relativ cu locul de muncă .....	130
Figura 5.69. Facilități de a servi o masă sănătoasă.....	131
Figura 5.70. Poziționarea clădirii în care vă desfășurați activitatea comparativ cu accesul la mijloacele de transport în comun .....	131
Figura 5.71. Plantele verzi dispuse în unitate.....	132
Figura 5.72. Zgomotul din încăperea.....	132
Figura 5.73. Perioada anticipată de menținere a actualului loc de muncă .....	133

---

Figura 5.74. Principalul aspect care se dorește a fi îmbunătățit în administrația publică .....	133
Figura 5.75. Nivelul general de satisfacție la locul de muncă.....	134
Figura 5.76. Nivelul general de digitalizare a serviciilor .....	134
Figura 5.77. Nivelul general de comunicare.....	135
Figura 5.78. Nivelul general de dezvoltare profesională la locul de muncă .....	135
Figura 5.79. Nivelul general de leadership în unitate .....	136
Figura 5.80. Nivelul general de empatie la locul de muncă .....	136
Figura 5.81. Nivelul general de marketing adoptat la locul de muncă.....	137
Figura 5.82. Nivelul general de documentare la locul de muncă .....	137
Figura 5.83. Nivelul general de recunoașterea meritelor la locul de muncă .....	138
Figura 5.84. Propunerea unui model comprehensiv privind managementul administrației locale .....	151
Figura 5.85. Sistem fuzzy pentru evaluarea managementului administrației locale....	156
Figura 5.86. Funcțiile de apartenență pentru <i>Calitatea_serviciilor</i> ca variabilă lingvistică .....	156
Figura 5.87. Funcțiile de apartenență pentru <i>Performanta-angajatilor</i> ca variabilă lingvistică .....	157
Figura 5.88. Funcțiile de apartenență pentru <i>Digitalizare-loc munca</i> ca variabilă lingvistică .....	158
Figura 5.89. Funcțiile de apartenență pentru <i>Dezvoltare-personala</i> ca variabilă lingvistică .....	158
Figura 5.90. Funcțiile de apartenență pentru <i>Relatii-cu-superiorii</i> ca variabilă lingvistică .....	159
Figura 5.91. Funcțiile de apartenență pentru <i>Conditii-de-lucru</i> ca variabilă lingvistică.....	159
Figura 5.92. Funcțiile de apartenență pentru <i>Manag-admin-locala</i> ca variabilă lingvistică .....	160
Figura 1.93. Metodele <i>maximum</i> , <i>probabilistic</i> și <i>sum de agregare fuzzy</i> .....	161
Figura 5.94. Implicațiile fuzzy ale regulei 14.....	161
Figura 5.95. Implicațiile fuzzy ale sistemului de inferență.....	162
Figura 5.96. Sistemul inferență schematizat.....	163
Figura 5.97. Variația <i>Manag-admin-locala</i> în funcție de <i>Performanta-angajatilor</i> și <i>calitatea serviciilor</i> .....	164
Figura 5.98. Variația <i>Manag-admin-locala</i> în funcție de <i>Dezvoltarea-profesionala</i> și <i>Digitalizare-loc-munca</i> .....	164
Figura 5.99. Variația <i>Manag-admin-locala</i> în funcție de <i>Conditii-de-lucru</i> și <i>Relatii-cu-superiorii</i> .....	165
Figura 5.100. Model comprehensiv aplicat instituției 1 .....	166
Figura 5.101. Model comprehensiv aplicat instituției 1 .....	166
Figura 5.102. Diferențe înregistrate între cele două instituții evaluate.....	167

## LISTA DE TABELE

Tabelul 2.1. Diviziunile și grupurile funcțiilor administrației publice (Comisia Europeană, 2022).....	22
Tabelul 2.2. Sistematizarea literaturii de specialitate pentru cadrul de evaluare cu 11 diviziuni.....	34
Tabelul 2.3. Evaluarea literaturii de specialitate pentru selecția țărilor analizate....	35
Tabelul 2.4. Evaluarea celor 11 diviziuni pentru Uniunea Europeană (contribuție proprie).....	36
Tabelul 2.5. Evaluarea celor 7 dimensiuni pentru România (contribuția autorului) .	39
Tabelul 2.6. Evaluarea celor 11 diviziuni pentru România (contribuția autorului) ...	40
Tabelul 2.7. Evaluarea celor 7 dimensiuni pentru Ungaria (contribuția autorului) ..	42
Tabelul 2.8. Evaluarea celor 11 diviziuni pentru Ungaria (contribuția autorului) ....	43
Tabelul 2.9. Evaluarea celor 7 dimensiuni pentru Cehia (contribuția autorului).....	45
Tabelul 2.10. Evaluarea celor 11 diviziuni pentru Cehia (contribuția autorului).....	46
Tabelul 2.11. Evaluarea celor 7 dimensiuni pentru Grecia (contribuția autorului)...	47
Tabelul 2.12. Evaluarea celor 11 diviziuni pentru Grecia (contribuția autorului).....	48
Tabelul 2.13. Evaluarea celor 7 dimensiuni pentru Portugalia (contribuția autorului) ...	50
Tabelul 2.14. Evaluarea celor 11 diviziuni pentru Portugalia (contribuția autorului) 51	
Tabelul 2.15. Evaluarea celor 7 dimensiuni pentru Irlanda (contribuția autorului)..	53
Tabelul 2.16. Evaluarea celor 11 diviziuni pentru Irlanda (contribuția autorului)....	53
Tabelul 2.17. Evaluarea celor 7 dimensiuni pentru Slovenia (contribuția autorului) 55	
Tabelul 2.18. Evaluarea celor 11 diviziuni pentru Slovenia (contribuția autorului)..	56
Tabelul 2.19. Evaluarea celor 7 dimensiuni pentru Bulgaria (contribuția autorului) 58	
Tabelul 2.20. Evaluarea celor 11 diviziuni pentru Bulgaria (contribuția autorului) ..	58
Tabelul 3.1. O scurtă descriere a factorilor categoriilor evaluate (propunere personală)64	
Tabelul 3.2. Matricea finală de accesibilitate (contribuție personală).....	65
Tabelul 3.3. Analiză comparativă a leadership-ului în sectoarele privat și public (contribuție personală) .....	73
Tabelul 3.4. Evaluarea aspectelor dezvoltării sustenabile din sectorul public .....	76
Tabelul 4.1. Sistematizarea metodelor de analiză și evaluare.....	81
Tabelul 4.2. Aspecte care au stat la baza dezvoltării instrumentelor de cercetare prin analiza literaturii de specialitate.....	86
Tabelul 4.3. Structurarea etapele cercetării realizate .....	88
Tabelul 4.4. Metodele de cercetare (contribuție proprie) .....	92
Tabelul 5.1. Sistematizarea răspunsurilor obținute la interviurile în profunzime... 138	
Tabelul 5.2. Testul KMO - Bartlett .....	142
Tabelul 5.3. Testul de fiabilitate .....	142
Tabelul 5.4. Încărcarea factorială, fiabilitatea elementelor și varianța medie extrasă 142	
Tabelul 5.5. Matricea de corelație (contribuție personală).....	143
Tabelul 5.6. Fiabilitatea elementelor pe baza la Cronbach's Alpha (contribuție personală) .....	143
Tabelul 5.7. Valorile indicilor de potrivire a modelului (contribuție personală) .....	144
Tabelul 5.8. Validarea ipotezelor stabilite (contribuție personală) .....	144
Tabelul 5.9. Testul KMO - Bartlett .....	145

14 Lista de tabele

---

Tabelul 5.10. Testul de fiabilitate .....	145
Tabelul 5.11. Încărcarea factorială, fiabilitatea elementelor și varianța medie extrasă .....	145
Tabelul 5.12. Matricea de corelație (contribuție personală).....	146
Tabelul 5.13. Fiabilitatea elementelor pe baza la Cronbach's Alpha (contribuție personală) .....	146
Tabelul 5.14. Valorile indicilor de potrivire a modelului (contribuție personală) ...	147
Tabelul 5.15. Validarea ipotezelor stabilite (contribuție personală) .....	147
Tabelul 5.16. Analiza comparativă a validării ipotezelor (contribuție personală) ..	148
Tabelul 5.17. Analiza critică a rezultatelor obținute .....	167

## **LISTA DE ABREVIERI, ACRONIME ȘI NOTAȚII**

UAT – unitatea administrativ-teritorială

ODD – obiectiv de dezvoltare durabilă

MSI - Modelarea structurală interpretativă

# 1. INTRODUCERE. MOTIVAREA ȘI IMPORTANȚA TEMEI DE CERCETARE

## 1.1. Motivarea temei de cercetare

Administrația publică implementează politicile publice guvernamentale prin coordonarea eforturilor oamenilor astfel încât aceștia să poată lucra împreună pentru a-și îndeplini obiectivele stabilite, gestionarea, conducerea și supravegherea activităților a mii de indivizi care prin eforturile depuse obțin rezultatele planificate (Aspridis & Pouliana, 2021; Balan, 2021; Marino, 2003; Olsen et al., 2017; Vigan & Giaque, 2018; Trocan et al., 2021). Actorii din sfera publică sunt implicați într-o serie de activități, printre care se înscriu:

- Contribuții pentru dezvoltarea unor sisteme inovatoare de sănătate și educație;
- Sprijinirea societății pentru îmbunătățirea nivelului de bunăstare;
- Sprijinirea dezvoltării și îmbunătățirii competitivității industriilor;
- Contribuții pentru dezvoltarea zonei economice;
- Aplicarea principiilor sustenabilității și selectarea obiectivelor de dezvoltare sustenabilă.

Atribuțiile și activitățile administrației publice au un rol important în societate și contribuie la dezvoltarea bunăstării, asigurarea unui echilibru și îmbunătățirea condițiilor actuale. Au capacitatea de a influența multe domenii ale funcției publice și eficiența eforturilor întreprinse se regăsesc cu prioritate în șase discipline ale administrației publice. Cele șase discipline sunt prezentate în Figura 1.1, astfel: dezvoltarea comunităților, sustenabilitate, cultură și recreere, leadership, managementul crizei și siguranța publică (Ivascu et al., 2020; Trocan et al., 2020; Fernandez, 2002; Tomažević et al., 2018; Vieira et al., 2012).



Figura 1.1. Disciplinele administrației publice



### Dezvoltarea Comunităților

Administrațiile locale au un rol important în dezvoltarea comunităților care funcționează și facilitează activitatea prin crearea de rețele în cadrul parteneriatelor organizaționale (Aspridis & Pouliana, 2021; Balan, 2021; Marino, 2003; Olsen et al., 2017; Vigan & Giauque, 2018). Comunitățile dezvoltate prezintă anumite caracteristici în funcție de regiune, zonă, dinamica economiei și alți factori.

### Sustenabilitate

Dezvoltarea sustenabilă este un demers pentru dezvoltarea unui echilibru între resursele utilizate și generațiile viitoare. Există o serie de demersuri care se adresează instituțiilor publice sau primăriilor pentru a crește gradul de implicare. La nivel sectorului privat acest concept este unul abordat de multă vreme și cu implicații numeroase. Însă în sectorul public, implicațiile sunt mai reduse, dar cu intensificarea lor în ultima perioadă. Ca parte a acestui efort, structurile administrației locale supraveghează gestionarea terenurilor, a infrastructurilor urbane, a metodelor de furnizare a asistenței medicale și a multor alte sisteme complicate, asigurând eficiența și stabilitatea acestora. (Aspridis & Pouliana, 2021; Balan, 2021; Marino, 2003; Olsen et al., 2017; Vigan & Giauque, 2018).

### Cultură și recreere

Cultura joacă un rol important pentru comunități. Administrația publică consolidează și influențează activitățile culturale pentru a crește bunăstarea și starea de bine a comunităților. În funcție de caracteristicile administrației locale, se desfășoară o serie de activități și evenimente pentru a crește implicarea și participarea actorilor din societate. Impactul acestora este diferit, în funcție de variabile dependente de individ și de politicile administrației (Aspridis & Pouliana, 2021; Balan, 2021; Marino, 2003; Olsen et al., 2017; Vigan & Giauque, 2018).

### Leadership

Leadershipul trebuie să fie prezent în noua paradigmă a managementului administrației locale și să dezvolte urmăritori, iar activitatea să fie îndreptată spre echipă. Noile principii ale leadershipului ar trebui aplicate în administrația locală. Administratorii publici au rolul de a susține interesele publicului. Rolurile administrației publice pot fi întâlnite și în sectorul nonprofit (Aspridis & Pouliana, 2021; Balan, 2021; Marino, 2003; Olsen et al., 2017; Vigan & Giauque, 2018).

### Management de criză

Există anumite situații care trebuie gestionate cu atenție pentru a crea rezultatele așteptate și a nu afecta bunăstarea și interesele societății. Managementul crizei ajută o gestionare eficientă a situațiilor complexe și implică o serie de părți interesate (Aspridis & Pouliana, 2021; Balan, 2021; Marino, 2003; Olsen et al., 2017; Vigan & Giauque, 2018).

### Siguranța publică

Unele dintre instituțiile publice reprezintă un factor important în sprijinirea entităților din acest sector de activitate. Siguranța publică este foarte importantă pentru societate și indivizi. Bunăstarea, liniștea și dezvoltarea comunităților ar trebui să fie priorități ale administrației publice.

Activitatea în administrația publică implică dedicare, profesionalism, competențe solide și compasiune pentru indivizi. Toate activitățile trebuie să fie îndreptate spre societate și dezvoltarea sustenabilă a acesteia (Aspridis & Pouliana, 2021; Balan, 2021; Marino, 2003; Olsen et al., 2017; Vigan & Giauque, 2018).

## 1.2. Scop, obiective și întrebările cercetării

Administrația publică se confruntă cu o serie de modificări de diferite tipuri. Modificările legislative au un impact considerabil asupra dezvoltării actului instituțional. Personalul din administrația publică reprezintă un factor important în atingerea obiectivelor. Însă de multe ori, personalul din administrația publică nu este suficient de motivat. Cauzele motivației sunt prezentate în următoarele capitole ale acestei cercetări. Managementul și leadershipul prezintă aspecte diferite și provocatoare comparativ cu sectorul privat. Procesul de management prezintă aspecte care trebuie controlate și gestionate cu mare atenție. Resursele din administrația publică sunt, de multe ori, limitate și subdimensionate. Toate aceste aspecte contribuie la apariția anumitor deficiențe care trebuie îmbunătățite prin-un management performant. Printre deficiențele întâlnite se înscriu: lipsa de motivare a personalului, procesul de selecție poate să fie anevoios, performanța angajaților, imaginea instituției, nivelul de digitalizare, finanțarea instituțiilor și altele.

Scopul acestei teze de doctorat este de a dezvolta *un model comprehensiv care contribuie la îmbunătățirea managementului administrației locale* având la bază caracteristicile zonei, cercetările realizate și literatura de specialitate.

Pentru atingerea acestuia am stabilit următoarele obiective operaționale:

1. Evaluarea managementului administrației publice la nivelul Uniunii Europene (Ob1)
2. Evaluarea managementului administrației publice la nivelul României (Ob2)
3. Identificarea aspectelor importante care contribuie la dezvoltarea unui management local performant (Ob3)
4. Evaluarea metodelor de diagnoză și stabilirea cadrului teoretic de cercetare (Ob4)
5. Analiza gradului de satisfacție al angajaților (cu funcții de execuție și funcții de conducere) referitor la managementul administrației locale (Ob5)
6. Dezvoltarea unui model comprehensiv care contribuie la îmbunătățirea managementului administrației (Ob6)
7. Testarea, validarea și consolidarea modelului propus în funcție de caracteristicile locale (Ob7)

Din perspectiva întrebărilor la care își propune să răspundă prezenta teză de doctorat se pot formula următoarele:

1. *Cum poate să fie îmbunătățit managementul administrației publice?*
2. *Care sunt aspectele importante care stau la baza dezvoltării unui management inovativ?*
3. *Managementul administrației locale din Regiunea de Vest poate să fie îmbunătățit?*

### 1.3. Structura tezei de doctorat

Tema tezei de doctorat este importantă pentru că în ultima perioadă au existat o serie de provocări care au contribuit la menținerea sănătății societății și țării. Printre aceste provocări se pot aminti: perioada COVID, situații economice, dezvoltarea unor noi direcții ale muncii, adaptarea educației la sistemele online de predare și multe altele.

Prezenta teză de doctorat este împărțită în 6 capitole care sunt prezentate în figura următoare. La acestea se adaugă referințele bibliografice și anexele. În continuare sunt prezentate contribuțiile personale în cadrul fiecărui capitol.

**Capitolul 1**

Prezintă introducerea în cercetare doctorală prezentă. Sunt menționate importanța temei de cercetare și motivarea acesteia. Capitolul de încheie cu concluziile autorului.

**Capitolul 2**

Își propune să evalueze caracteristicile și performanțele administrației publice la nivel național și internațional. Sunt prezentate principalele direcții care contribuie la îmbunătățirea managementului administrației locale. Capitolul se încheie cu evaluarea capacității și performanțelor administrației publice pentru o serie de țări selectate.

**Capitolul 3**

Abordează aspecte ale managementului administrației locale. Sunt abordate subiecte referitoare la ergonomia spațiului de lucru, satisfacția angajaților, caracteristicile și avantajele administrației locale, rolul leadershipului, managementul crizei, sustenabilitatea și abordarea procesului de management în administrația locală.

**Capitolul 4**

Prezintă aspectele cercetărilor teoretice și definirea cadrului pentru cercetarea aplicativă. Sunt identificate cele 10 ipoteze de lucru și realizată o inventariere a literaturii de specialitate. Este prezentată metodologia cercetării și subliniată necesitatea acesteia. Sunt utilizate analizele PESTLE, SWOT și POPIT pentru identificarea caracteristicilor administrației locale.

**Capitolul 5**

Prezintă cercetarea aplicativă, prezentând rezultatele obținute. Sunt prezentate rezultatele obținute în urma aplicării unui chestionar și a unui interviu în profunzime. Este realizată analiza și prezentarea datelor. Sunt validate ipotezele stabilite.

**Capitolul 6**

Cuprinde concluziile cercetării, contribuțiile personale și perspectivele viitoare de cercetare.

## **1.4. Concluzii**

Administrația publică are un rol esențial în societate. Mai mult ca oricând trebuie să vorbim de leadership și dedicare în această arie. Această cercetare reprezintă un start important pentru îmbunătățirea managementului administrației locale și pentru identificarea particularităților care pot să fie îmbunătățite la nivelul instituțiilor publice.

Structura logică a prezentei teze de doctorat contribuie la avansarea cercetărilor realizate în acest domeniu și la consolidarea necesității îmbunătățirii managementului administrației locale.

## 2. EVALUAREA CADRULUI CONTEXTUAL ȘI CONCEPTUL CERCETĂRII

Acest capitol își propune să evalueze caracteristicile și performanțele administrației publice la nivel național și internațional. Sunt prezentate principalele direcții care contribuie la îmbunătățirea managementului administrației locale. Capitolul se încheie cu evaluarea capacității și performanțelor administrației publice pentru o serie de țări selectate. Printre direcțiile urmărite în cadrul acestui capitol se pot sublinia: clasificarea funcțiilor guvernamentale, analiza caracteristicilor și performanțelor administrației publice la nivelul Uniunii Europene, analiza caracteristicilor și performanțelor administrației publice la nivelul României, analiza caracteristicilor și performanțelor administrației publice la nivelul unor țări selectate, prezentarea rolului administrației publice pe baza analizelor realizate și sistematizarea unui cadru teoretic pentru performanța administrației publice.

Cercetările prezentate în cadrul acestui capitol contribuie la atingerea obiectivelor operaționale **evaluarea managementului administrației publice la nivelul Uniunii Europene (Ob1) și evaluarea managementului administrației publice la nivelul României (Ob2)** care vor contribui la conturarea imaginii managementului administrației la nivel european și la nivelul României.

### 2.1. Clasificarea funcțiilor administrației publice

La nivelul Uniunii Europene există o clasificare a funcțiilor guvernamentale (în limba engleză „Classification of the functions of government – COFOG”). În anul 1999 a fost realizată această clasificare (Eurostat, 2023) de către Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică. S-a publicat ca un standard de clasificare a scopurilor activităților guvernamentale de către Divizia de Statistică a Națiunilor Unite (COM, 2020; European Commission, 2015)(COM, 2020; European Commission, 2015). Nivelurile de detaliere ale acestei clasificări sunt prezentate în figura următoare.

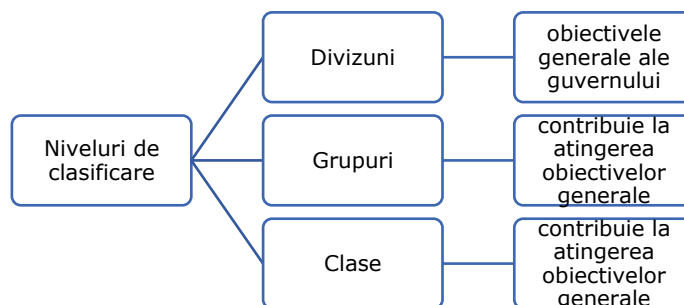


Figura 2.1. Nivelurile de clasificare ale funcțiilor guvernamentale (Comisia Europeană, 2022)

În această clasificare există 10 diviziuni și fiecare dintre grupurile aferente, prezentate în tabelul următor (Comisia Europeană, 2022).

Tabelul 2.1. Diviziunile și grupurile funcțiilor administrației publice (Comisia Europeană, 2022)

Diviziuni	Grupuri
Servicii publice generale	„Organe executive și legislative, afaceri financiare și fiscale, afaceri externe; ajutor economic extern; servicii generale; cercetare de baza; cercetare-dezvoltare în domeniul serviciilor publice generale; servicii publice generale; tranzacții cu datoria publică, transferuri cu caracter general între diferite niveluri de guvernare.”
Apărare	„Apărare militară; apărare civilă; ajutor militar străin, cercetare și dezvoltare în domeniul apărării; apărare.”
Ordine și siguranță publică	„Servicii de poliție; servicii de apărare împotriva incendiilor; instanțele de judecată; închisori; Cercetare și dezvoltare în domeniul ordinii și siguranței publice; ordinea și siguranță publică.”
Afaceri economice	„Afaceri generale economice, comerciale și de muncă; agricultură, silvicultură; pescuit și vânătoare; combustibil și energie; minerit, producție și construcții; transport; comunicare; alte industrii, cercetare și dezvoltare legate de afaceri economice; afaceri economice.”
Protecția mediului	„Gestionarea deșeurilor; managementul deșeurilor de apă; reducerea poluării; protecția biodiversității și a peisajului; Cercetare și dezvoltare legate de protecția mediului.”
Locuințe și facilități comunitare	„Dezvoltare de locuințe; dezvoltarea comunității; rezerva de apă; lumini de stradă; Cercetare și dezvoltare legate de locuințe și facilități comunitare; locuințe și facilități comunitare.”
Sănătate	„Produse, aparate și echipamente medicale; servicii ambulatoriu; servicii spitalicești; servicii de sănătate publică; cercetare dezvoltare în sănătate; sănătate.”
Recreere, cultură și religie	„Servicii recreative și sportive; servicii culturale; Servicii de difuzare și publicare; servicii religioase și alte servicii comunitare, cercetare și dezvoltare legate de recreere, cultură și religie; recreere; cultură și religie.”
Educație	Educație timpurie, învățământ primar, învățământ secundar inferior (ISCED 2 – gimnazial), învățământ secundar superior (ISCED 3), învățământul terțiar nonuniversitar (ISCED 4), învățământul superior (ISCED 5-8), educația adulților, învățământ nedefinibil pe nivel, servicii subsidiare educației, cercetare și dezvoltare.
Protecție socială	„Boală și invaliditate; pensionari; supraviețuitori; familie și copii; șomaj; locuințe; cercetare și dezvoltare; protecție socială și excluziune socială.”

## 2.2. Analiza capacității și performanțelor administrației publice la nivelul Uniunii Europene

Toate activitățile care includ guvernarea eficientă și desfășurarea unor activități calitative sunt în interesul cetățenilor Uniunii Europene (UE) și al statelor

membre. Scopul acestor activități este de a obține o valoare crescută din fondurile publice limitate și pentru a crea o interfață public-privată care crește ocuparea forței de muncă și creșterea economică ("European Perspectives for Public Administration," 2020; A. Fernandez, 2002; Torres, 2004; Vieira et al., 2012). Iața internă nu poate fi competitivă și aliniată cu nevoile cetățenilor fără o bună guvernare (Eurostat, 2023).

Administrațiile statelor membre se confruntă în prezent cu o triplă provocare (Benz et al., 2016; Ha, 2022; Olsen et al., 2017; Solomakha, 2018; Torres, 2004; Zaharia-Rădulescu & Radu, 2017):

- a. Îndeplinirea nevoilor societății și afacerilor în perioada în care bugete sunt restrânse;
- b. Adaptarea furnizării serviciilor la schimbările demografice, tehnologice și societale, adică imperativele dezvoltării sustenabile;
- c. Îmbunătățirea mediului de afaceri prin abordări legislative inteligente și inovatoare.

Experiența din Europa din ultimele două decenii evidențiază strategii și rezultate diferite ale reformei administrative, în principal datorită gradului diferit de capacitate de reformă, sustenabilității abordării reformei și aplicabilitatea la nivel general (Marino, 2003; Ogonek et al., 2016; Pollit, 2014; Pukhkal et al., 2020).

Schimbarea a fost raționalizată prin experiența acumulată în management și prin schimbul de relații cu colegii. Reformele au început să apară în momentul aderării statelor la UE. Scopul acestora a fost de stabilire a unor sisteme profesionale și depolitizarea de funcționarea publică. Orientarea strategică limitată și asumarea reformelor au condus la rezultate mixte (Pollit, 2014; Ruiz-Benito et al., 2020; Rus et al., 2021; Van de Walle & Migchelbrink, 2022).

Recent, criza fiscală a întărit relevanța reorganizării administrației publice, a orientării spre rezultate și a rezultatelor, precum și a reducerii birocrăției în întreaga Europa. Cultura administrativă tinde însă să producă diferențe importante în operaționalizarea acestor principii în administrațiile publice orientate spre management și în cele mai legaliste (Tascu-Stavre, 2022).

### 2.2.1. Dimensiunea guvernului

Calitatea guvernului este o dimensiune importantă și nu poate să fie acoperită de dimensiunea acestuia. Dimensiunea guvernului este importantă pentru a acoperi nevoile administrațiilor. În Figura 2.2 sunt prezentate cheltuielile generale totale la nivelul Uniunii Europene (UE-28 și începând cu anul 2020, UE-27). În Figura 2.3 sunt prezentate cheltuielile generale publice raportate la un locuitor pentru UE. Se poate observa că aceste cheltuieli au crescut pe perioada analizată, pornind de la 13247,09 euro/locuitor în anul 2015 până la 16722,92 euro/locuitor în anul 2021. Se înregistrează o creștere de 26% între cei 2 ani evaluați (COM, 2020; European Commission, 2015; Tascu-Stavre, 2022).

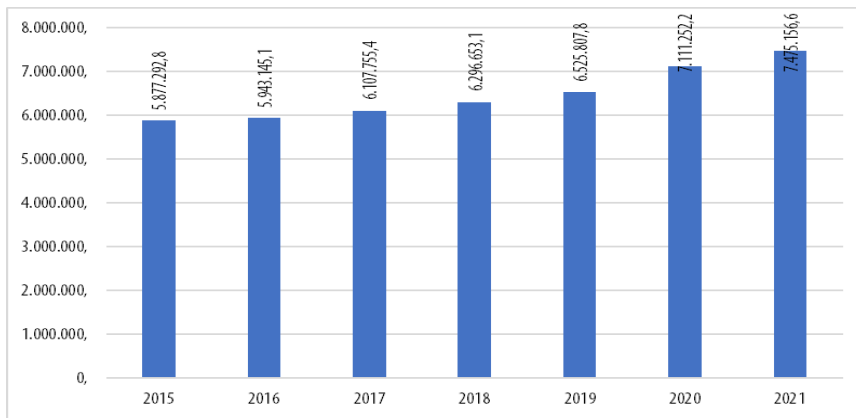


Figura 2.2. Total cheltuieli publice la nivelul Uniunii Europene pentru anul 2015 (milioane euro) (Eurostat, 2022)

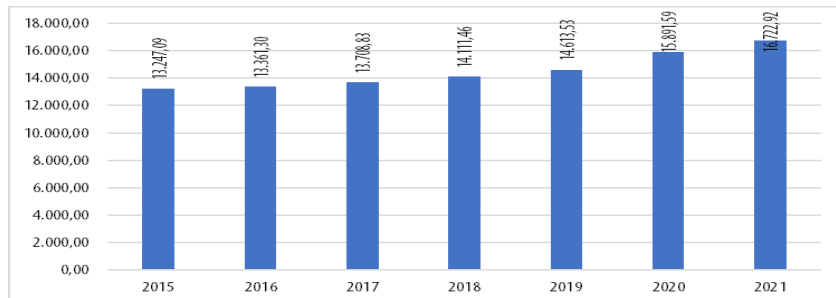


Figura 2.3. Total cheltuieli publice la nivelul Uniunii Europene pentru anul 2015 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022)

În Figura 2.4 este prezentată situația cheltuielilor generale totale publice la nivelul țărilor Uniunii Europene pentru anul 2015 (milioane euro). La nivelul UE, totalul cheltuielilor generale este 5.877.292,8 milioane de euro. Cele mai scăzute cheltuieli se înregistrează în Malta atingându-se un nivel de 3.850,5 milioane euro. În Figura 2.4 este prezentată situația cheltuielilor generale publice raportate la individ pentru anul 2015. Se poate observa că Luxemburg și Norvegia cheltuie cea mai mare sumă per individ.

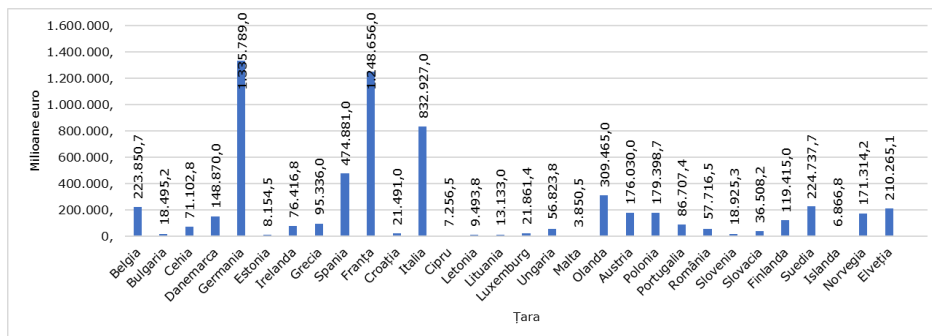


Figura 2.4. Total cheltuieli generale publice la nivelul Uniunii Europene pentru anul 2015 (milioane euro) (Eurostat, 2022)



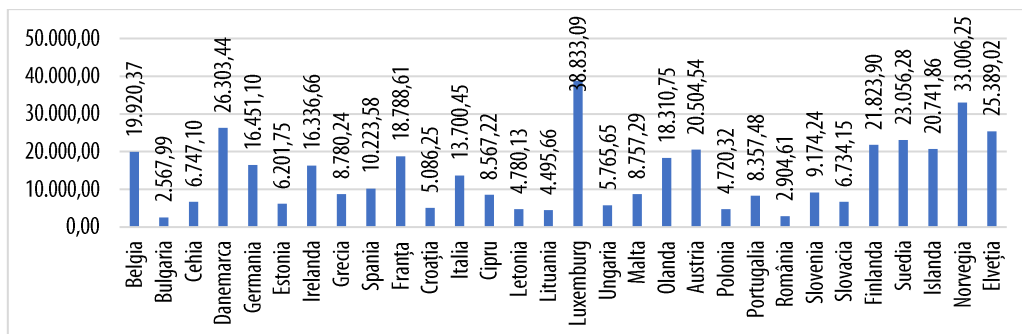


Figura 2.5. Total cheltuieli publice la nivelul Uniunii Europene pentru anul 2015 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022)

La nivelul Uniunii Europene, totalul cheltuielilor generale publice însumează 7.111.252,2 milioane euro, iar distribuția cheltuielilor totale la nivelul țărilor componente este prezentată în Figura 2.6. Țările cu cheltuielile cele mai ridicate sunt Germania, Franța, Italia și Spania. Acest fapt este susținut de dezvoltarea țării, dimensiunea acesteia și alte elemente. Țările cu cheltuielile totale cele mai reduse sunt: Malta, Cipru, Estonia, Letonia și Irlanda. România se situează, după cuantumul cheltuielilor generale în zona acoperită de Ungaria, Portugalia, Irlanda, Cehia și Grecia (intervalul 100.000 – 70.000 milioane euro). În Figura 2.7 este prezentată situația cheltuielilor generale publice raportate la individ pentru anul 2020. Se poate observa că Luxemburg și Norvegia cheltuie cea mai mare sumă per individ.

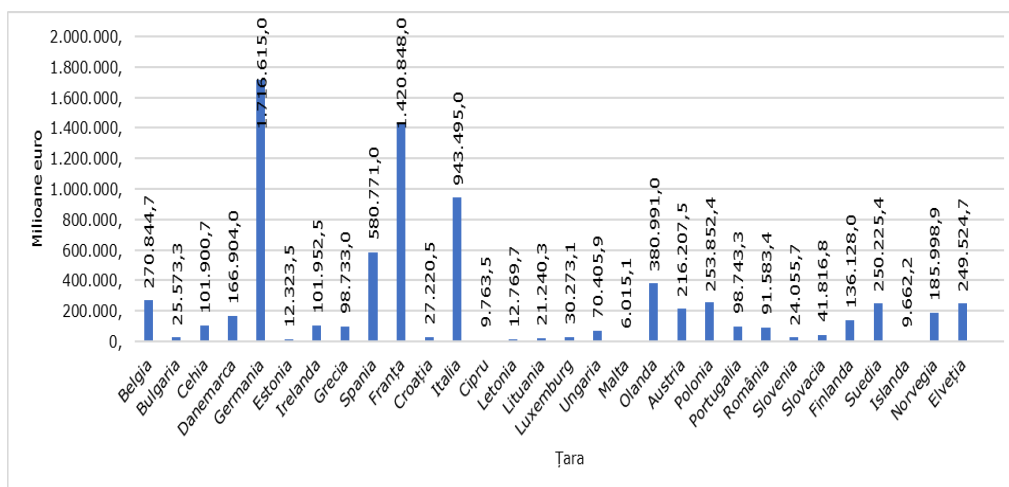


Figura 2.6. Total cheltuieli publice generale la nivelul Uniunii Europene pentru anul 2020 (milioane euro) (Eurostat, 2022)

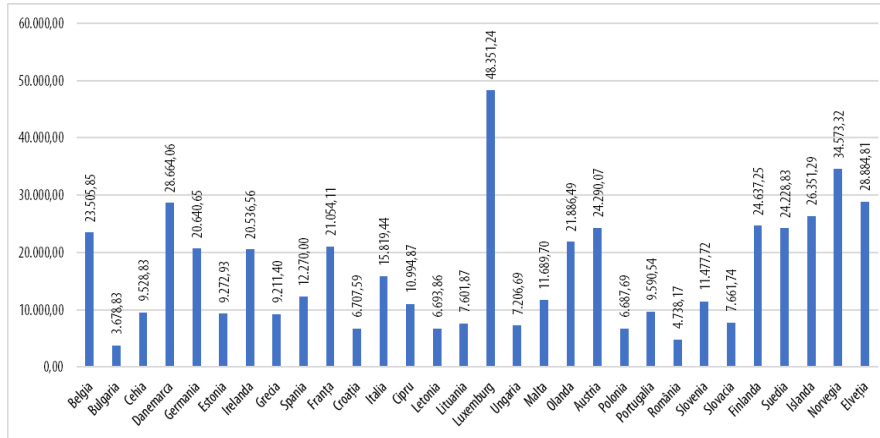


Figura 2.7. Total cheltuieli publice la nivelul Uniunii Europene pentru anul 2020 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022)

Din rezultatele prezentate pentru produsul intern brut (PIB) la nivelul anului 2021 se poate observa că cele mai ridicate niveluri ale cheltuielilor guvernamentale s-au înregistrat în Franța (59,0 % din PIB), urmată de Grecia (57,4 % din PIB), Austria (56,0 % din PIB), Finlanda (55,6 % din PIB), Belgia (55,5 % din PIB) și Italia (55,3 % din PIB), în timp ce cele mai scăzute niveluri s-au înregistrat în Irlanda (24,8 % din PIB), Lituania (37,5 % din PIB), România (39,8 % din PIB) și Bulgaria (40,6 % din PIB) (Eurostat 2022). De asemenea se poate observa că Elveția (36,5 % din PIB) a înregistrat cel mai scăzut nivel (European Commission, 2015; "European Perspectives for Public Administration," 2020; Irani et al., 2023; Shulla & Filho, 2023).

La nivelul Uniunii Europene, totalul cheltuielilor generale publice însumează 7.475.156,6 milioane euro, iar distribuția cheltuielilor totale la nivelul țărilor componente este prezentată în Figura 2.8. Țările cu cheltuielile cele mai ridicate sunt Germania, Franța, Italia și Spania. Acest fapt este susținut de numărul de locuitori. În Figura 2.9 este prezentată situația cheltuielilor generale publice raportate la individ pentru anul 2021. Se poate observa că Luxemburg și Norvegia cheltuie cea mai mare sumă per locuitor.

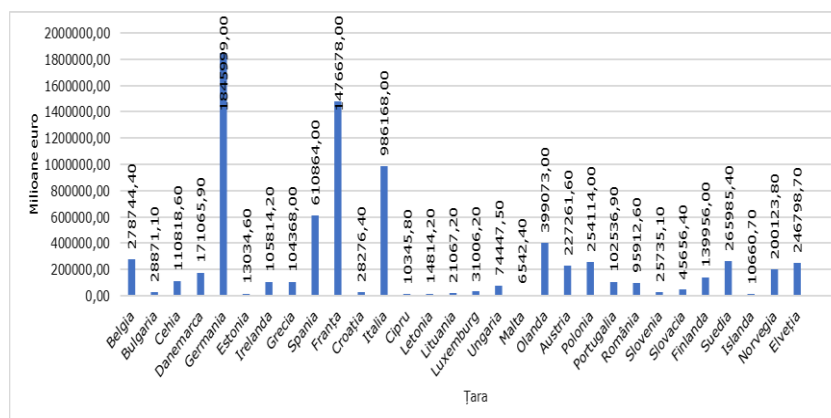


Figura 2.8. Total cheltuieli publice generale la nivelul Uniunii Europene pentru anul 2021 (milioane euro) (Eurostat, 2022)

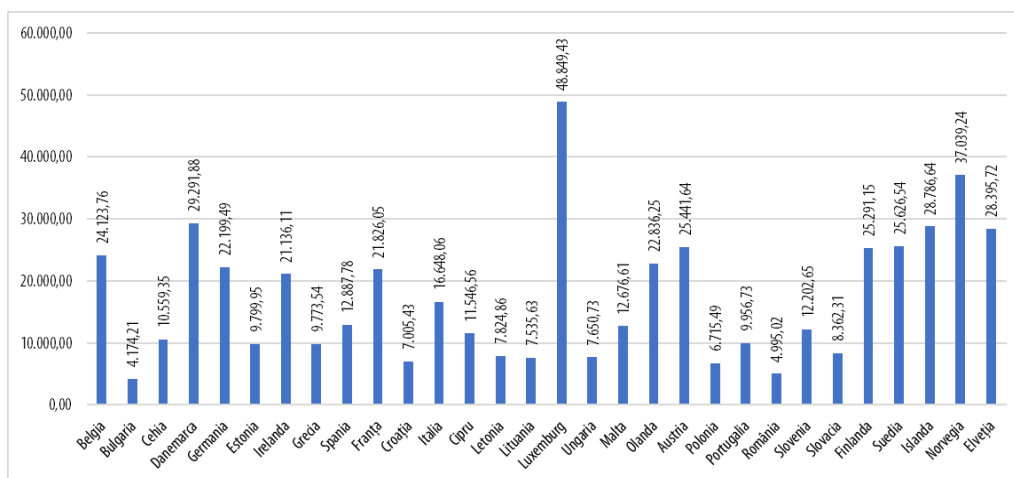


Figura 2.9. Total cheltuieli publice la nivelul Uniunii Europene pentru anul 2021 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022)

Pentru anul 2021, distribuția cheltuielilor generale pe cele 10 diviziuni este prezentată în figura următoare, Figura 2.10. În statele membre ale UE, precum și în țările Asociației Europene a Liberului Schimb (AELS) care raportează date, *protecția socială* a rămas cea mai importantă funcție a cheltuielilor guvernamentale. Următorul loc îl ocupă diviziunea *sănătate* care deține un procent de 15,80%, fiind urmat de *afaceri economice*, *servicii publice generale* și *educație*. *Educația* deține 9,40% din cheltuielile publice generale totale. Pe ultimele poziții se situează categoria *locuințe și facilități comunitare*, *protecția mediului*, *apărare* și *ordine și siguranță publică*.

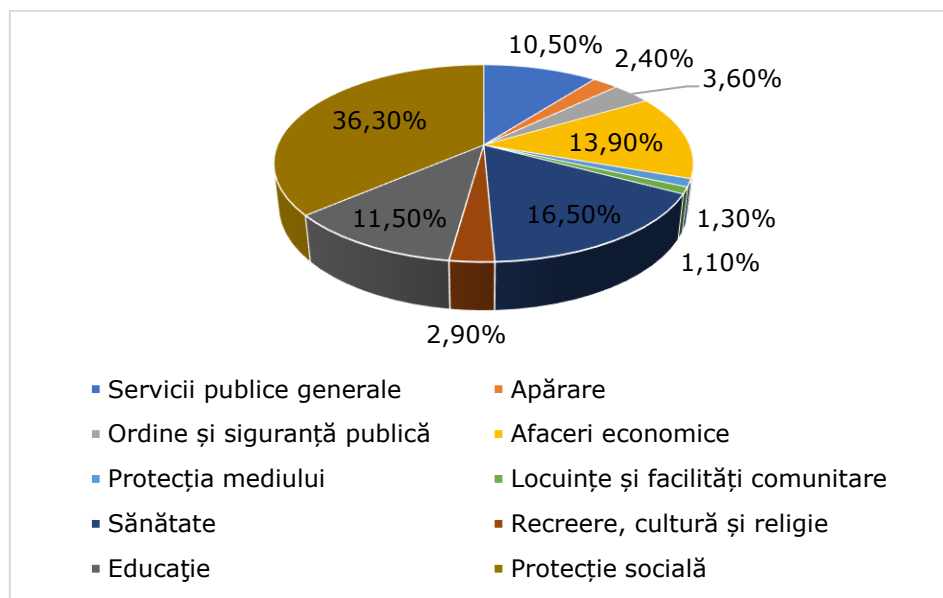


Figura 2.10. Distribuția cheltuielilor generale publice UE pe cele 10 diviziuni (procent din cheltuielile totale publice generale) (Eurostat, 2022)

### 2.2.2. Numărul și dimensiunea entităților

La nivelul Uniunii Europene, numărul și dimensiunea entităților administrației publice locale variază. Situația este prezentată în *Anexa 1*. Se poate observa că Franța, Republica Cehă și Slovacia se situează la același nivel în ceea ce privește populația pe entitate administrativă locală.

Republica Cehă are o structură complexă a administrației locale. Țările de Jos, Regatul Unit și Irlanda au o structură de administrație locală mai compactă, cu peste 150.000 de locuitori în medie per entitate administrativă locală (Bohata et al., 2022; "Contextual Variables for the Development of Innovation in Czech Public Administration: Foreign Influence, Legislation, Government Strategic Concepts and Documents," 2022; Špaček, 2014).

În Figura 2.11 este prezentată situația angajaților în guvernul general pentru toate țările UE la nivelul anului 2020. Se poate observa că cei mai mulți angajați sunt în Franța, Germania, Italia, Polonia și Spania. La nivelul României există 1190,4 mii de angajați.

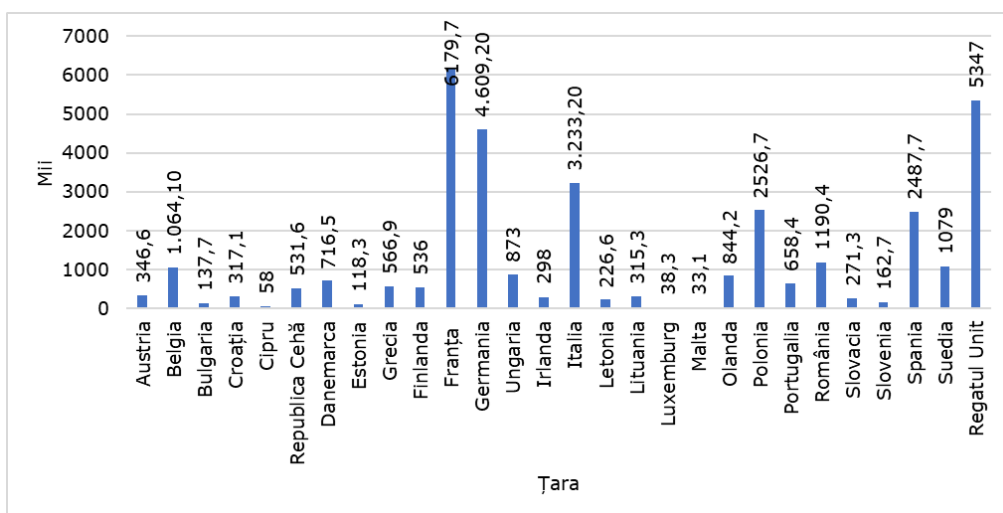


Figura 2.11. Situația angajaților în guvernul general la nivelul anului 2020 (mii angajați) (Eurostat, 2022)

### 2.2.3. Distribuția cheltuielilor generale publice pe diviziuni

Acest subcapitol prezintă distribuția cheltuielilor publice generale pe cele 10 diviziuni a nivelului Uniunii Europene.

Pentru *servicii publice generale* situația este prezentată în figura următoare. Se poate observa că Cipru, Croația, Ungaria, Malta, Portugalia, Finlanda, Suedia și Islanda cheltuie cel mai mult pe această diviziune. România alocă 12,62 % din totalul cheltuielilor publice generale, Figura 2.12.

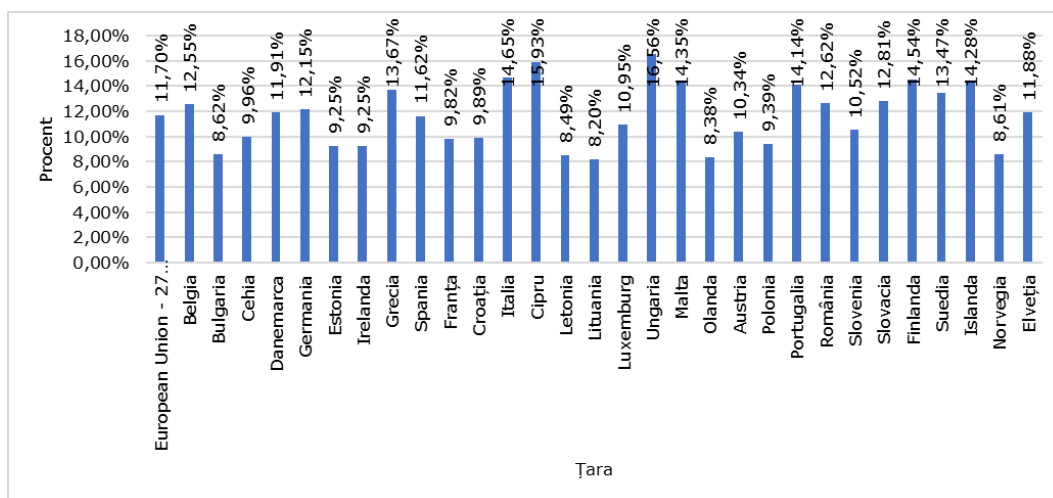


Figura 2.12. Procentul cheltuielilor pentru serviciile publice generale în totalul cheltuielilor generale realizate în anul 2022 (Eurostat, 2022)

Pentru *apărare* situația este prezentată în Figura 2.13. Se poate observa că Elveția deține un procent de 11,88% al cheltuielilor cu apărarea în totalul cheltuielilor generale. La polul opus, Suedia prezintă cel mai scăzut procent pentru această categorie, adică 0,17%. România deține un procent de 2,4% a cheltuielilor pentru apărare din totalul cheltuielilor generale publice la nivelul anului 2022.

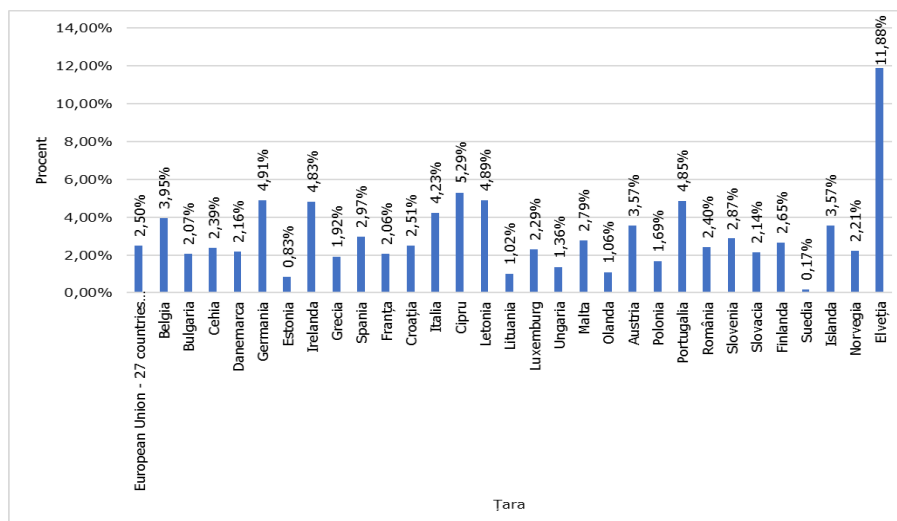


Figura 2.13. Procentul cheltuielilor pentru apărare în totalul cheltuielilor generale realizate în anul 2022 (Eurostat, 2022)

Pentru *ordine și siguranță publică* situația este prezentată în Figura 2.14. Se poate observa că Bulgaria alocă 6,63% pentru cheltuielile aferente ordinii și siguranței publice din totalul cheltuielilor generale publice la nivel de țară. Danemarca alocă

1,88%, cel mai scăzut nivel pentru această diviziune la nivelul anului 2022 comparativ cu restul țărilor din Uniunea Europeană.

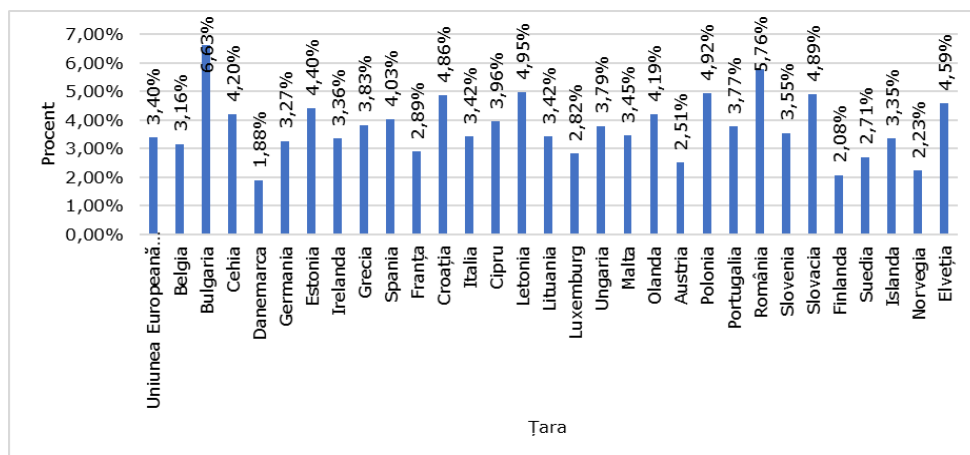


Figura 2.14. Procentul cheltuielilor pentru ordine și siguranță publică în totalul cheltuielilor generale realizate în anul 2022 (Eurostat, 2022)

Pentru *afaceri economice* situația este prezentată în Figura 2.15. Din această figură se poate observa că Malta alocă 20,59% pentru afacerile economice, cel mai ridicat nivel. În antiteză, Danemarca alocă doar 8,02% pentru afaceri economice din totalul cheltuielilor publice generale la nivelul anului 2022.

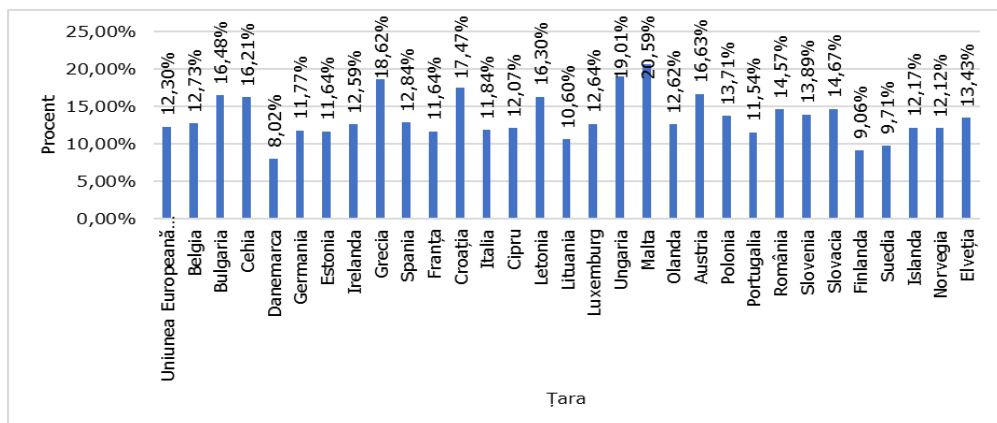


Figura 2.15. Procentul cheltuielilor pentru afaceri economice în totalul cheltuielilor generale realizate în anul 2022 (Eurostat, 2022)

Pentru *protecția mediului* situația este prezentată în Figura 2.16. Se poate observa că este alocat un procent de 3,07% de Croația, cel mai ridicat nivel. La polul opus se situează Finlanda cu 0,41%, cel mai scăzut nivel, ca total al cheltuielilor pentru protecția mediului din totalul cheltuielilor generale publice.

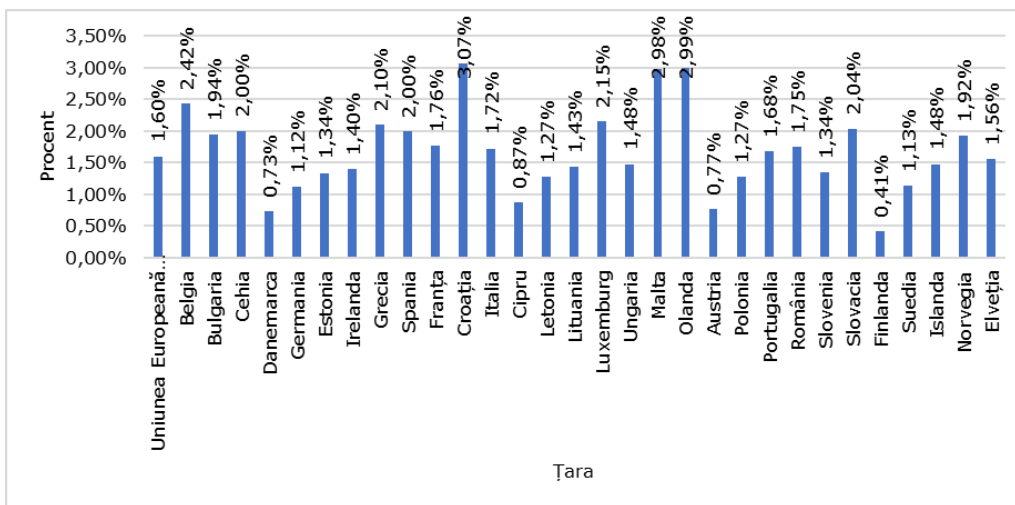


Figura 2.16. Procentul cheltuielilor pentru protecția mediului în totalul cheltuielilor generale realizate în anul 2022 (Eurostat, 2022)

Pentru *locuințe și facilități comunitare* situația este prezentată în Figura 2.17. Se poate observa că Cipru deține un procent de 4,53%, cel mai ridicat nivel. Olanda deține cel mai scăzut procent de 0,54%. România deține 2,79% înscriindu-se în jumătatea superioară a categoriei țărilor cu un nivel peste medie a cheltuielilor pentru locuințe și facilități comunitare din totalul cheltuielilor publice generale.

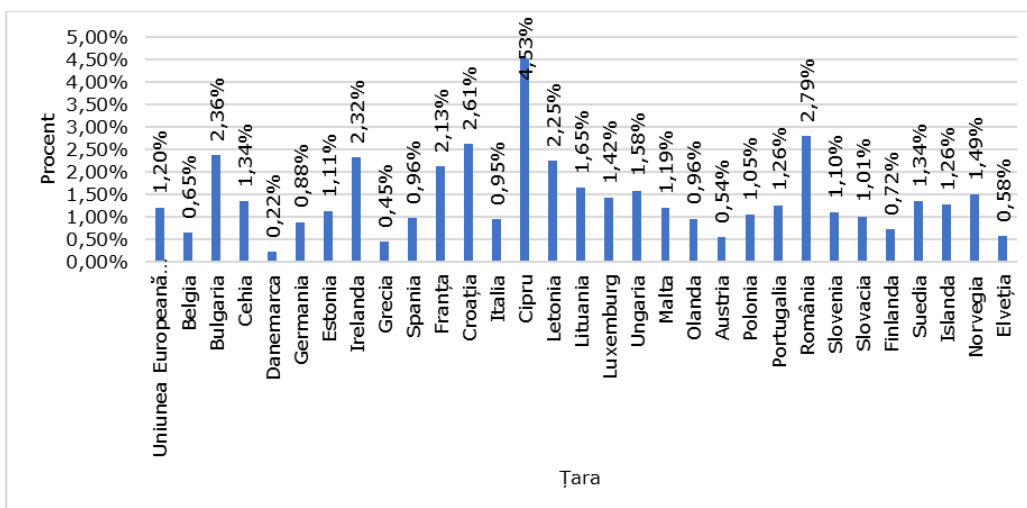


Figura 2.17. Procentul cheltuielilor pentru locuințe și facilități comunitare în totalul cheltuielilor generale realizate în anul 2022 (Eurostat, 2022)

Pentru *sănătate* situația este prezentată în Figura 2.18. Se poate observa că majoritatea țărilor componente ale Uniunii Europene alocă peste 10% din totalul cheltuielilor publice generale pentru sănătate. Cel mai scăzut nivel este înregistrat de Elveția cu un procent de 7,75%. România alocă 13,76% pentru anul 2022.

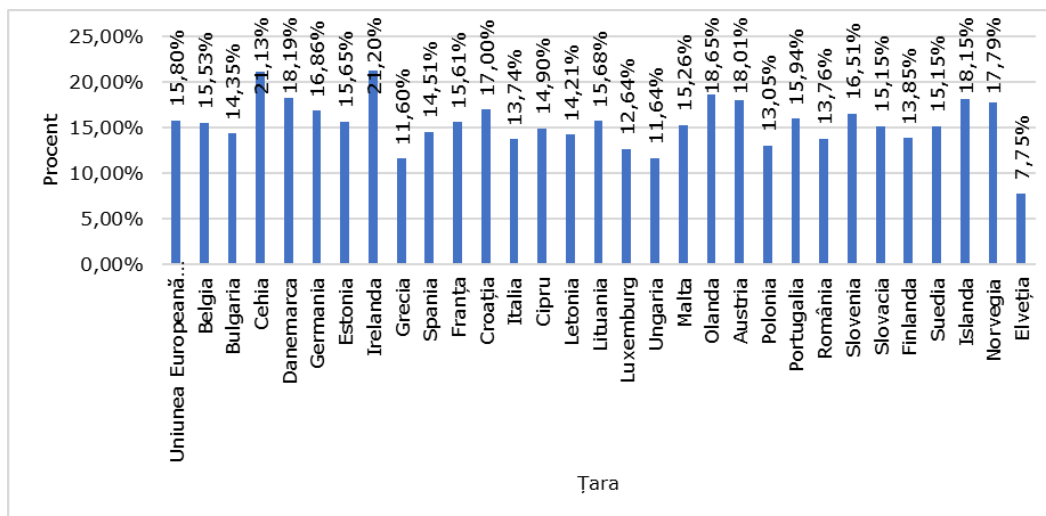


Figura 2.18. Procentul cheltuielilor pentru sănătate comunitară în totalul cheltuielilor generale realizate în anul 2022 (Eurostat, 2022)

Pentru *recreere, cultură și religie* situația este prezentată în Figura 2.19. Cel mai ridicat nivel îl înregistrează Islanda, adică 6,63%. România alocă pentru recreere, cultură și religie un procent de 2,31% din totalul cheltuielilor publice generale. Cel mai scăzut nivel se întâlnește la Italia, adică 1,50%.

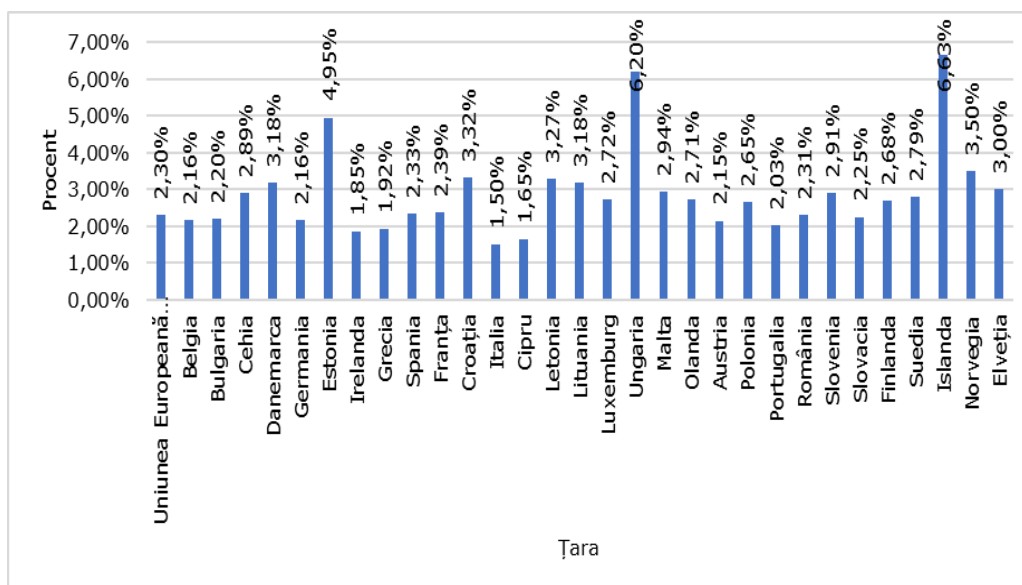


Figura 2.19. Procentul cheltuielilor pentru recreere, cultură și religie în totalul cheltuielilor generale realizate în anul 2022 (Eurostat, 2022)

Pentru *educație* situația este prezentată în Figura 2.20.



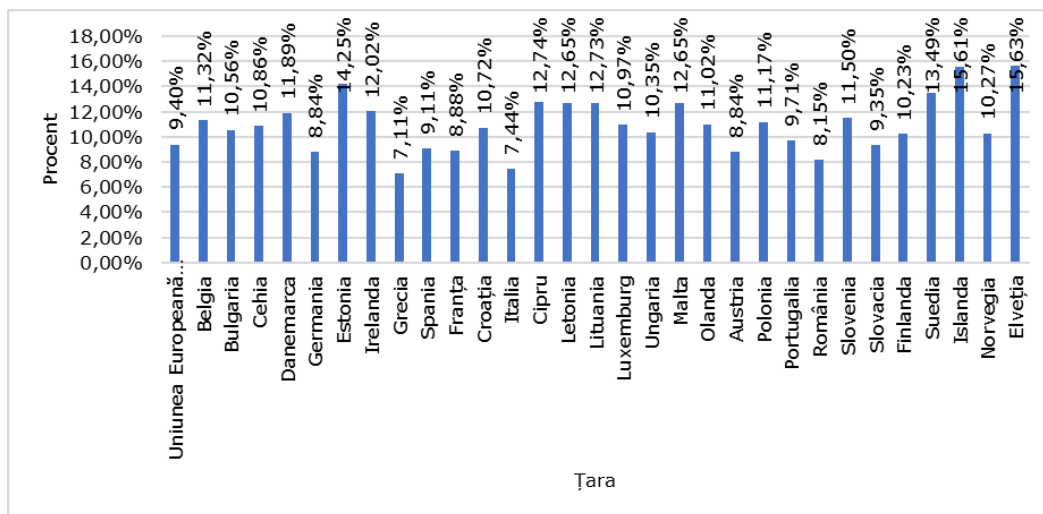


Figura 2.20. Procentul cheltuielilor pentru educație în totalul cheltuielilor generale realizate în anul 2022 (Eurostat, 2022)

Pentru *protecție socială* situația este prezentată în Figura 2. 21 pentru această diviziune majoritatea țărilor alocă un procent considerabil din totalul cheltuielilor generale. Cel mai ridicat nivel îl înregistrează Finlanda cu 44,29% cheltuieli pentru protecția socială din totalul cheltuielilor publice generale. Cel mai scăzut nivel îl înregistrează Malta cu 25,22%. România înregistrează un procent de 33,44%.

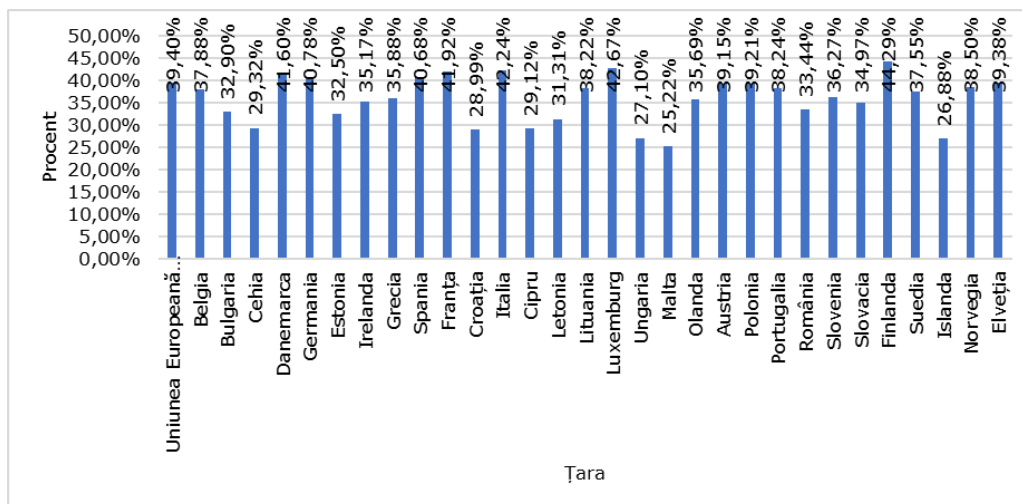


Figura 2.21. Procentul cheltuielilor pentru protecție socială în totalul cheltuielilor generale realizate în anul 2022 (Eurostat, 2022)

#### 2.2.4. Evaluarea structurată a administrațiilor locale pe baza cadrului celor 11 diviziuni

Pe baza datelor existente, autorul a realizat o evaluare a potențialului țării pe baza cadrului teoretic dezvoltat care are la bază cele 10 diviziuni la care se adaugă o diviziune propusă, **sustenabilitatea**. Această dimensiune a fost propusă pentru adăugarea cadrului actual pe baza cercetărilor în domeniu care arată că administrațiile publice încep să se implice în implementarea principiilor și atingerea obiectivelor dezvoltării sustenabile ("European Perspectives for Public Administration," 2020; A. Fernandez, 2002; Irani et al., 2023; Shulla & Filho, 2023; Torres, 2004; Tsemekidi Tzeiranaki et al., 2023; Vieira et al., 2012). Acest demers în sectorul privat este unul comun, însă administrația publică realizează demersuri consolidate în prezent. Multe dintre acțiunile prioritare ale sustenabilității se regăsesc printre preocupările administrației locale, regionale și centrale (schimbările climatice, mobilitatea, sănătatea societății, eficientizarea consumului de resurse, managementul deșeurilor și altele) ((Álvarez & Ruiz-Puente, 2017; Merzlikin et al., 2022; Molinari, 2011; Tsemekidi Tzeiranaki et al., 2023; Vázquez-Noguerol et al., 2018; Wang et al., 2020)

Astfel se dezvoltă un cadru teoretic de evaluare cu 11 diviziuni, Tabelul 2.2. Sistematizarea literaturii de specialitate pentru cadrul de evaluare cu 11 diviziuni și Tabelul 2.3. Utilizarea acestui cadru s-a bazat pe recenzia literaturii de specialitate și este prezentat în tabelul următor ("European Perspectives for Public Administration," 2020; A. Fernandez, 2002; Irani et al., 2023; Shulla & Filho, 2023; Torres, 2004; Tsemekidi Tzeiranaki et al., 2023; Vieira et al., 2012; (Álvarez & Ruiz-Puente, 2017; Merzlikin et al., 2022; Molinari, 2011; Tsemekidi Tzeiranaki et al., 2023; Vázquez-Noguerol et al., 2018; Wang et al., 2020).

Tabelul 2.2. Sistematizarea literaturii de specialitate pentru cadrul de evaluare cu 11 diviziuni

Dimensiunea investigată	Cercetările identificate în literatura de specialitate
European Perspectives for Public Administration," 2020; A. Fernandez, 2002; Irani et al., 2023; Shulla & Filho, 2023; Torres, 2004; Tsemekidi Tzeiranaki et al., 2023; Vieira et al., 2012; (Álvarez & Ruiz-Puente, 2017; Merzlikin et al., 2022; Molinari, 2011; Tsemekidi Tzeiranaki et al., 2023; Vázquez-Noguerol et al., 2018; Wang et al., 2020	Managementul mobilității Managementul deșeurilor Iluminatul public verde Eficientizarea consumului de resurse Dinamica societății Sănătatea societății Schimbările climatice Transportul verde Condițiile de trai

În continuare acest cadru de evaluare este aplicat fiecărei țări selectate, România, Ungaria, Cehia, Grecia, Portugalia, Irlanda, Slovenia și Bulgaria. Selecția acestor țări s-a realizat pe următoarele considerente regăsite în literatura de specialitate și prezentate în continuare.

Tabelul 2.3. Evaluarea literaturii de specialitate pentru selecția țărilor analizate

Tara	Literatura de specialitate	Argumentele selecției
România	(Balan, 2021; Grimmelikhuijsen et al., 2017; Olsen et al., 2017; A. G. Profiroiu & Nastacă, 2022; Young et al., 2020)	Include administrația publică pentru care se realizează cercetarea prezentă
Ungaria	(Bojtor, 2022; Bojtor & Bozsó, 2022; Csoba & Sipos, 2022; Risztics & Jankovits, 2005)	O populație de 9,5 milioane și cu caracteristici de dezvoltare asemănătoare.
Cehia	(Bohata et al., 2022; "Contextual Variables for the Development of Innovation in Czech Public Administration: Foreign Influence, Legislation, Government Strategic Concepts and Documents," 2022; Špaček, 2014)	O populație mai redusă, caracteristici ale administrației publice asemănătoare (capacitate de dezvoltare). Se pot obține bune practici pe anumite dimensiuni ca turism, comportament față de mediu, internaționalizare.
Grecia	(Adamopoulos et al., 2022; Aspridis & Pouliana, 2021; Featherstone, 2015; Ioannis & Dimitrios, 2021; Lampropoulou & Oikonomou, 2018)	Principiile pe care se bazează administrația publică sunt asemănătoare (sănătatea societății, schimbări climatice, transport, educație, resurse). În plus, numărul locuitorilor (la jumătate față de România dar cu preocupări asemănătoare) și implicațiile în dezvoltarea sunt asemănătoare.
Portugalia	(Branco et al., 2023; Melo & Mota, 2020; Stoleroff, 2013)	Demersuri considerabile în digitalizarea administrației publice și la îmbunătățirea managementului. A fost selectată pentru a extrage bune practici pe care le poate aplica și România.
Irlanda	(Azevedo, 2023; Carmichael, 2002; Irfan et al., 2023; Irland, 2019)	Demersuri considerabile în digitalizarea administrației publice, îmbunătățirea managementului și grija pentru sănătatea populației. A fost selectată pentru a extrage bune practici pe care le poate aplica și România.
Slovenia	(Kukovic & Justinek, 2020; Rijavec & Pevcin, 2021; Žurga, 2018)	Capacitate de dezvoltare asemănătoare cu a României.
Bulgaria	(Kassabova, 2023; Zankina, 2017, 2020)	Capacitate de dezvoltare asemănătoare cu a României.

În tabelul următor sunt prezentate elementele evaluării celor 11 diviziuni pentru Uniunea Europeană.

Tabelul 2.4. Evaluarea celor 11 diviziuni pentru Uniunea Europeană (contribuție proprie)

Diviziune	Descriere
Servicii publice generale	Serviciile publice generale sunt digitalizate și prezintă aspecte ale inovării
Apărare	Prezintă avansuri considerabile raportate la dinamica actuală
Ordine și siguranță publică	Prezintă avansuri considerabile raportate la dinamica actuală
Afaceri economice	Prezintă o actualizare a nevoilor și o dinamică raportată la dinamica globală
Protecția mediului	Implementează principiile Agendei 2030 și implementează practici adaptate schimbărilor climatice și digitalizării
Locuințe și facilități comunitare	Prioritizează practicile care au legătură cu starea de bine a societății
Sănătate	Investește resurse pentru managementul sănătății
Recreere, cultură și religie	Consolidează capacitatea și adoptă noi practici
Educație	Investește și dezvoltă noi sisteme de învățământ adaptate nevoilor și dezvoltării sustenabile
Protecție socială	Prioritizează practicile care au legătură cu starea de bine a societății
Sustenabilitate	Aplică principiile dezvoltării sustenabile, dezvoltă activități pentru atingerea celor 17 obiective generale de dezvoltare durabilă și cele 169 de ținte

### 2.2.5. Evaluarea capacității și performanțelor administrației publice

Acest subcapitol realizează o evaluare având la bază indicatorii de capacitate cât și de performanță a administrației publice în statele membre ale UE.

Prin definiție, capacitatea reprezintă potențialul administrației publice de a obține rezultatele dorite și ale politicii (Iacovino et al., 2017; Louraço & Marques, 2022; Vieira et al., 2012).

În cadrul acestei abordări, capacitatea și performanța administrației publice sunt evaluate în funcție de șapte dimensiuni prezentate în figura următoare. Selecția acestor dimensiuni s-a făcut pe baza literaturii de specialitate prezentată în tabelul următor.

Literatura de specialitate	Dimensiune identificată
European Perspectives for Public Administration," 2020; A. Fernandez, 2002; Irani et al., 2023; Shulla & Filho, 2023; Torres, 2004; Tsemekidi Tzeiranaki et al., 2023; Vieira et al., 2012; (Álvarez & Ruiz-Puente, 2017; Merzlikin et al., 2022; Molinari, 2011; Tsemekidi Tzeiranaki et al., 2023; Vázquez-Noguerol et al., 2018; Wang et al., 2020	Transparență și responsabilitate Sistemul serviciului public și managementul resurselor umane Furnizarea serviciilor și digitalizarea Elaborarea politicilor, coordonarea și reglementarea
(Balan, 2021; Grimmelhuijsen et al., 2017; Marino, 2003; Young et al., 2020)	Organizarea și managementul guvernului

(Iacovino et al., 2017; Louraço & Marques, 2022; Vieira et al., 2012)	Sustenabilitatea și comunicarea
(Azevedo, 2023; Carmichael, 2002; Irfan et al., 2023; Irland, 2019)	Comunicare
(AGHAJANYAN & MKRTCYAN, 2022; Ariely, 2013; Balan, 2021; Hajnal, 2003; Lampropoulou & Oikonomou, 2018; Marino, 2003; Melo & Mota, 2020; A. G. Profiroiu et al., 2022; Stoleroff, 2013; Urbanovics, 2022; Vigan & Giauque, 2018)	Performanța generală a guvernului

Pentru analiza capacității și performanței administrației publice s-a utilizat cadrul teoretic dezvoltat pentru evaluare care cuprinde cele șapte dimensiuni și sunt prezentate în Figura 2.22.

În continuare acest cadru de evaluare este aplicat fiecărei țări selectate, România, Ungaria, Cehia, Grecia, Portugalia, Irlanda, Slovenia și Bulgaria.

Capacitatea și performanța administrației publice	Transparență și responsabilitate
	Sistemul serviciului public și managementul resurselor umane
	Furnizarea serviciilor și digitalizarea
	Organizarea și managementul guvernului
	Elaborarea politicilor, coordonarea și reglementarea
	Performanța generală a guvernului
	Sustenabilitatea și comunicarea

Figura 2.22. Dimensiunile analizei capacității și performanței administrației publice (abordare propusă)

### 2.3. Analiza caracteristicilor și performanțelor administrației publice la nivel național

Acest subcapitol prezintă situația la nivelul României pe principalele direcții de activitate și management. Din perspectiva cheltuielilor publice generale se poate observa că totalul acestora are o evoluție crescătoare pentru perioada 2015-2021. În anul 2015, s-au înregistrat 57.716,5 milioane de euro, iar în anul 2021 un nivel 66% mai ridicat, adică 95.912,6 milioane euro. În Figura 2.23 este prezentată situația cheltuielilor publice generale raportate la 1 locuitor. Se poate observa că și în România, așa cum este situația la nivelul UE, aceste cheltuieli cresc pe perioada analizată 2015-2021.

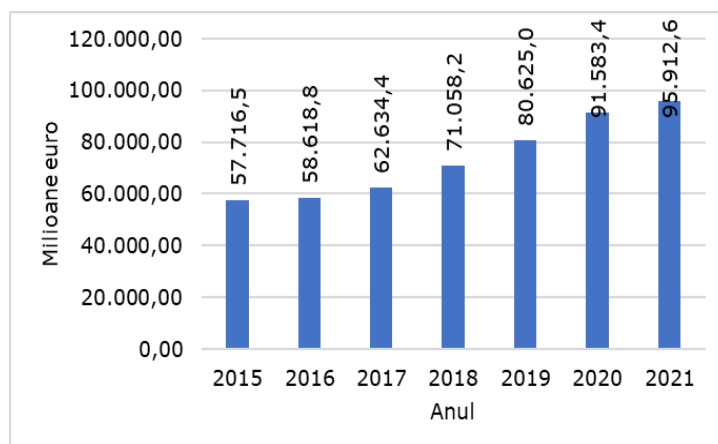


Figura 2.23. Total cheltuieli publice generale la nivelul României pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro) (Eurostat, 2022)

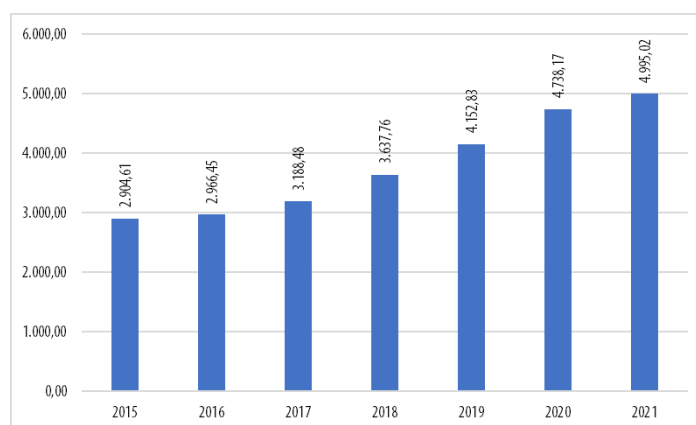


Figura 2.24. Total cheltuieli publice generale la nivelul României pentru perioada 2015 – 2021 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022)

Distribuția cheltuielilor, Figura 2.25, arată că servicii publice generale dețin 12,60% din totalul cheltuielilor publice generale, apărarea deține 4,80%, ordinea și siguranța publică 5,80%, afaceri economice 14,60%, protecția mediului 1,80%, locuințe și facilități comunitare 2,80%, sănătate 13,80%, recreere, cultură și religie 2,30%, educația 8,10% și protecția socială 33,40%.

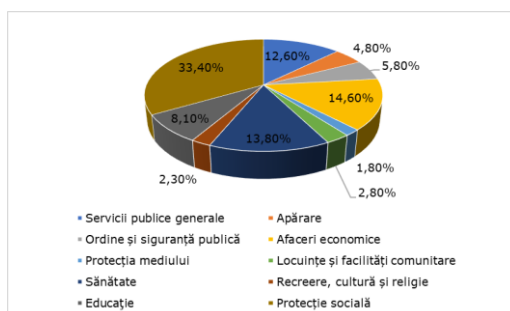


Figura 2.25. Distribuția cheltuielilor generale publice a României pentru cele 10 diviziuni (procent din cheltuielile totale publice generale) (Eurostat, 2022)

Pentru analiza capacității și performanței administrației publice României s-a utilizat cadrul teoretic dezvoltat pentru evaluare care cuprinde cele șapte dimensiuni prezentat în tabelul următor, Tabelul 2.5. S-au utilizat rapoartele publice din administrația publică și literatura de specialitate (Balan, 2021; Banciu et al., 2020; Frățilă et al., 2023; Nastacă, 2020; A. G. Profiroiu et al., 2022; A. G. Profiroiu & Nastacă, 2022; PROFIROIU et al., 2022; M. C. Profiroiu et al., 2013; Țiclău & Hințea, 2016; ZERU, 2021)

Tabelul 2.5. Evaluarea celor 7 dimensiuni pentru România (contribuția autorului)

Dimensiuni	Implicațiile țării
Transparență și responsabilitate	Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică Cultura de comunicare publică se află în dezvoltare Activități consolidare pentru creșterea nivelului de responsabilitate
Sistemul serviciului public și managementul resurselor umane	Se îmbunătățește lent. Se investește în zona funcționarilor publici de înaltă calificare. Agenție Națională a Funcționarilor Publici puternică. Unele sisteme de remunerare adecvate
Furnizarea serviciilor și digitalizarea	Industria este în creștere accelerată, însă autoritățile centrale și locale sunt obstrucționate în procesul de furnizare a serviciilor de e-guvernare către populație.
Organizarea și conducerea	Reforme, deficitele scăzute, datoria națională scăzută, creșterea salariilor în sectorul public și alte măsuri posibile de creșterea resurselor disponibile au dus la o mai bună percepția a individului față de guvern.
Elaborarea politicilor, coordonarea și reglementarea	Există o îmbunătățire continuă a procedurilor privind consultarea societății.
Performanța generală a guvernului	Nivelul de încredere a crescut substanțial din anul 2010, în principal datorită creșterii economice înregistrate la nivel național.
Sustenabilitate și comunicare	Se investește în direcțiile obiectivelor dezvoltării sustenabile făcându-se pași importanți în protecția mediului, suportul societății și eficientizarea politicilor economice. Se investește în mixul de comunicare.
Forma: republică națională, suverană și independentă, unitară și indivizibilă, democratică și multipartidă. Toate aceste aspecte sunt precizate în Constituția aprobată în 1991 și reformată în 2003. După anul 1989 s-au făcut pași pentru descentralizare, însă strategia alocată este în dezvoltare.	

Pe baza datelor existente, autorul a realizat o evaluare a potențialului României pe baza cadrului teoretic dezvoltat care are la bază cele 10 diviziuni la care se adaugă o diviziune importantă, **sustenabilitatea**. Astfel se dezvoltă un cadru teoretic de evaluare cu 11 diviziuni. S-au utilizat rapoartele publice din administrația publică și literatura de specialitate (Balan, 2021; Banciu et al., 2020; Frățilă et al., 2023; Nastacă, 2020; A. G. Profiroiu et al., 2022; A. G. Profiroiu & Nastacă, 2022; PROFIROIU et al., 2022; M. C. Profiroiu et al., 2013; Țiclău & Hințea, 2016; ZERU, 2021).

Tabelul 2.6. Evaluarea celor 11 diviziuni pentru România (contribuția autorului)

Diviziune	Descriere
Servicii publice generale	Se realizează demersuri pentru îmbunătățirea acestora
Apărare	Reprezintă o direcție importantă în care se investesc resurse
Ordine și siguranță publică	Reprezintă o direcție importantă în care se investesc resurse
Afaceri economice	Se dezvoltă parteneriate pentru îmbunătățirea gradului de internaționalizare
Protecția mediului	Se aplică anumite principii care contribuie la protecția mediului
Locuințe și facilități comunitare	Societatea este o prioritate pentru administrația centrală
Sănătate	Sănătatea este o prioritate pentru administrația centrală
Recreere, cultură și religie	Direcție mai puțin dezvoltată în zona de cultură și recreere. Religia este o prioritate.
Educație	Este o prioritate, se dezvoltă proiecte și programe noi care contribuie la <i>România educată</i> .
Protecție socială	Este o prioritate și se implementează programe europene pentru consolidarea acesteia.
Sustenabilitate	Sunt vizate o serie de obiective ale dezvoltării printre care amintesc parteneriate, calitatea vieții, egalitatea de șanse, inovarea și mediul.

## 2.4. Analiza caracteristicilor și performanțelor administrației publice la nivelul unor țări selectate

Acest capitol prezintă analiza caracteristicilor și performanței administrației publice la nivelul unor țări selectate din Uniunea Europeană.

### 2.4.1. Ungaria

În Figura 2.26. Total cheltuieli generale publice la nivelul Ungariei pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro) (Eurostat, 2022) sunt prezentate cheltuielile generale publice ale Ungariei pentru perioada 2015-2021. Se poate observa că în anul 2015 nivelul acestora era de 56.823,8 milioane euro. Pentru anul 2021 înregistrează o creștere de 31% ajungând la 74.447,5 milioane euro. Anul 2016 înregistrează o scădere, urmând ca în perioada 2018-2021 să înregistreze doar creștere. În Figura 2.27 este prezentată situația cheltuielilor publice generale raportate la fiecare locuitor. Se poate observa că și în Ungaria, așa cum este situația la nivelul UE, aceste cheltuieli cresc pe perioada analizată 2015-2021. Excepție este anul 2016 când se înregistrează o scădere cu aproximativ 6% comparativ cu anul anterior, 2015.



## 2.4. – Analiza performanțelor administrației publice la nivelul unor țări selectate 41

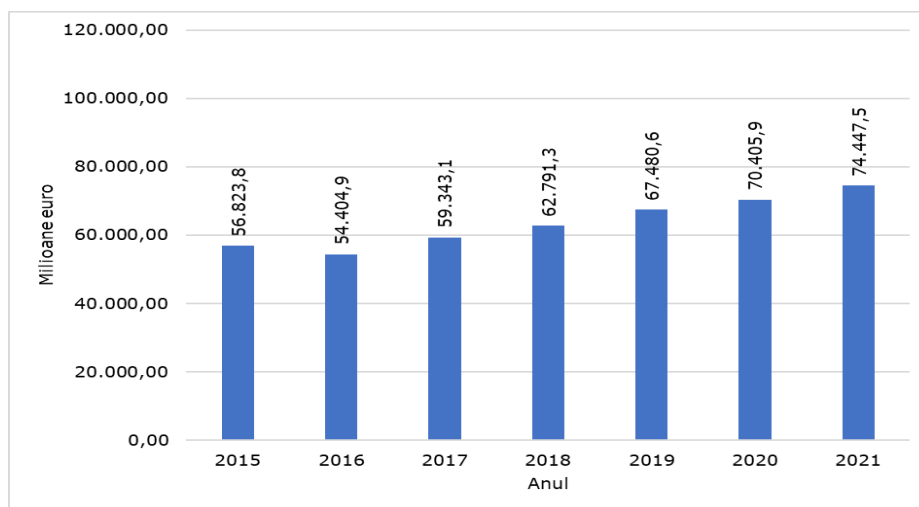


Figura 2.26. Total cheltuieli generale publice la nivelul Ungariei pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro) (Eurostat, 2022)

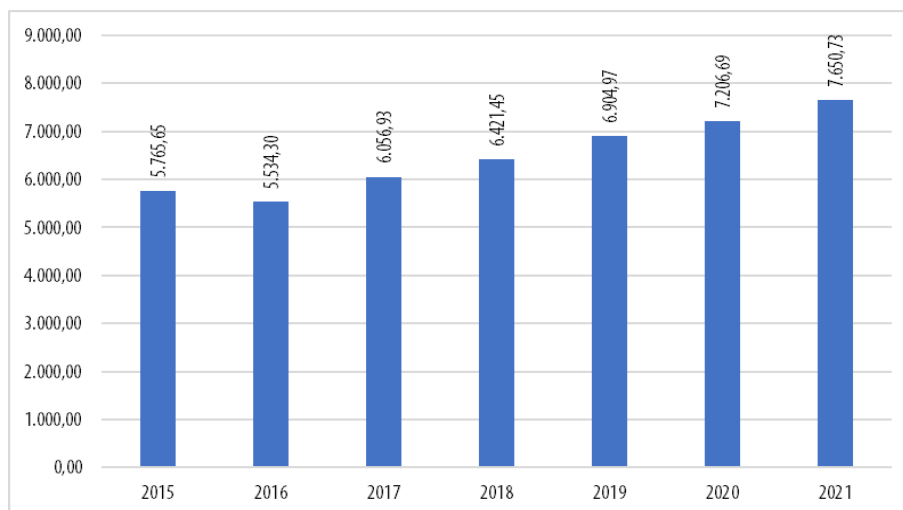


Figura 2.27. Total cheltuieli generale publice la nivelul Ungariei pentru perioada 2015 – 2021 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022)

În Figura 2.28 este prezentată distribuția cheltuielilor publice generale a Ungariei pentru anul 2021. Se evidențiază următoarele niveluri ale cheltuielilor: servicii publice generale 16,60%, apărare 2,30%, ordine și siguranță publică 3,80%, afaceri economice 19,00%, protecția mediului 1,50%, locuințe și facilități comunitare 1,60%, sănătate 11,60%, recreere, cultură și religie 6,20%, educație 10,40% și protecție socială 27,10%.

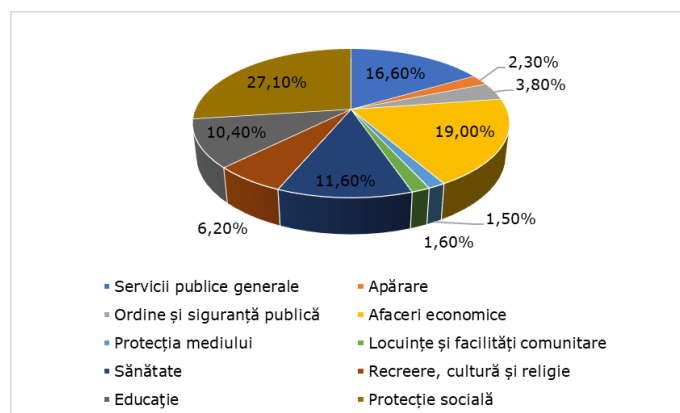


Figura 2.28. Distribuția cheltuielilor generale publice a Ungariei pentru cele 10 diviziuni (procent din cheltuielile totale publice generale) (Eurostat, 2022)

Pentru analiza capacității și performanței administrației publice Ungariei s-a utilizat cadrul teoretic dezvoltat pentru evaluare care cuprinde cele șapte dimensiuni prezentat în tabelul următor, Tabelul 2.7. S-au utilizat rapoartele publice din administrația publică și literatura de specialitate (Bojtor, 2022; Bojtor & Bozsó, 2022; Csoba & Sipos, 2022; Risztics & Jankovits, 2005)

Tabelul 2.7. Evaluarea celor 7 dimensiuni pentru Ungaria (contribuția autorului)

Dimensiuni	Implicațiile țării
Transparență și responsabilitate	Începând cu anul 2010, legislația care stă la baza responsabilității și transparenței sistemului guvernamental s-a schimbat considerabil. S-au realizat o serie de schimbări care constrâng libertatea de informare, slăbesc mecanismele de responsabilitate și elimină majoritatea controalelor și echilibrelor preexistente.
Sistemul serviciului public și managementul resurselor umane	Performanță mai scăzută. Există o instabilitate care este cauzată de schimbările structurale și de reglementare.
Furnizarea serviciilor și digitalizarea	S-au realizat o serie de îmbunătățiri și dezvoltări de aplicații printre care se amintesc: ghișee administrative unice, simplificarea procedurilor administrative, proiectul ID card, interoperabilitatea sistemelor și altele.
Organizarea și conducerea	Un nivel mediu pentru dimensiunea de planificarea strategică.
Elaborarea politicilor, coordonarea și reglementarea	Cel mai important instrument central de coordonare a procesului de elaborare a politicilor este reuniunile permanente de coordonare a secretarilor de stat între ministerele sectoriale. Coordonarea este peste medie.
Performanța generală a guvernului	Încredere scăzută pe baza unor elemente ca: apatia politică, corupția omniprezentă, politicile informaționale părtinoare ale

#### 2.4. – Analiza performanțelor administrației publice la nivelul unor țări selectate 43

	guvernului și lipsa de transparență care caracterizează elaborarea politicilor
Sustenabilitatea și comunicarea	Nivel mediu de aplicare a principiilor sustenabilității.
Republică parlamentară unitară caracterizează această țară. Tradiția germanică își pune amprenta pe sistemul juridic maghiar.	

Pe baza datele existente, autorul a realizat o evaluare a potențialului Ungariei pe baza cadrului teoretic dezvoltat care are la bază cele 10 diviziuni la care se adaugă o diviziune importantă, sustenabilitatea. Astfel se dezvoltă un cadru teoretic de evaluare cu 11 diviziuni. S-au utilizat rapoartele publice din administrația publică și literatura de specialitate (Bojtor, 2022; Bojtor & Bozsó, 2022; Csoba & Sipos, 2022; Risztics & Jankovits, 2005)

Tabelul 2.8. Evaluarea celor 11 diviziuni pentru Ungaria (contribuția autorului)

Diviziune	Descriere
Servicii publice generale	Se realizează investiții solide.
Apărare	Reprezintă o prioritate și se dezvoltă noi strategii de management
Ordine și siguranță publică	Reprezintă o prioritate pentru administrația publică
Afaceri economice	Se consolidează capacitatea țării pentru dezvoltarea unor noi parteneriate solide
Protecția mediului	Se utilizează principiile dezvoltării sustenabile
Locuințe și facilități comunitare	Reprezintă o prioritate și se investesc resurse
Sănătate	Sistemul de sănătate este îmbunătățit periodic și de aplică un management inovativ
Recreere, cultură și religie	Reprezintă o direcție importantă și se investesc resurse
Educație	Se îmbunătățesc sistemele de predare-învățare
Protecție socială	Se realizează demersuri considerabile
Sustenabilitate	Sunt atinse obiectivele referitoare la mediu, educație, infrastructură, parteneriate, egalitate de șanse și altele.

#### 2.4.2. Cehia

În Figura 2.29 sunt prezentate cheltuielile generale publice la nivelul Cehiei pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro). Se poate observa că la nivelul anului 2015 se înregistrează 71.102,8 milioane euro. Anul 2016 prezintă o scădere a totalului cheltuielilor, urmând apoi o creștere până în anul 2021 când se înregistrează 110.818,6 milioane euro. În Figura 2.30 este prezentată situația cheltuielilor publice generale raportate la fiecare locuitor. Se poate observa că și în Ungaria, așa cum este situația la nivelul UE, aceste cheltuieli cresc pe perioada analizată 2015-2021.

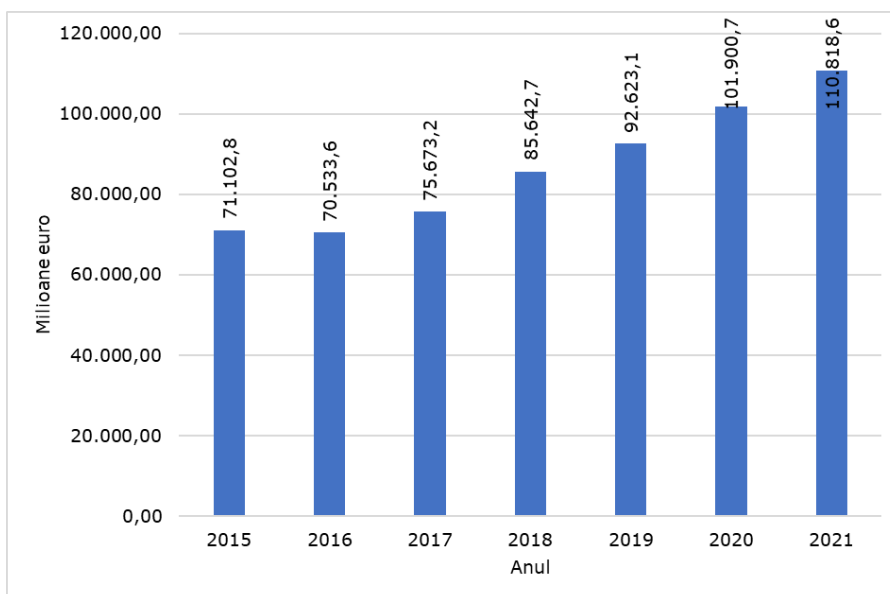


Figura 2.29. Total cheltuieli generale publice la nivelul Cehiei pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro) (Eurostat, 2022)

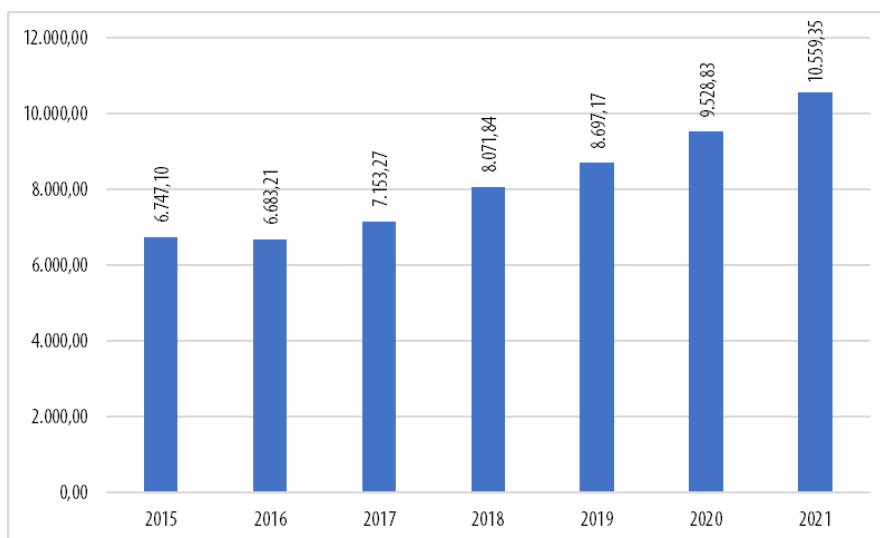


Figura 2.30. Total cheltuieli generale publice la nivelul Cehiei pentru perioada 2015 – 2021 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022)

Din perspectiva distribuției cheltuielilor Cehiei pentru anul 2021 se observă că protecția socială înregistrează cel mai ridicat procent de 29,30%. Distribuția pe celelalte diviziuni este: servicii publice generale 10,00%, apărare 2,10%, ordine și siguranță publică 4,20%, afaceri economice 16,20%, protecția mediului 2,00%, locuințe și facilități comunitare 1,30%, sănătate 21,10%, recreere, cultură și religie 2,90% și educație 10,90%.

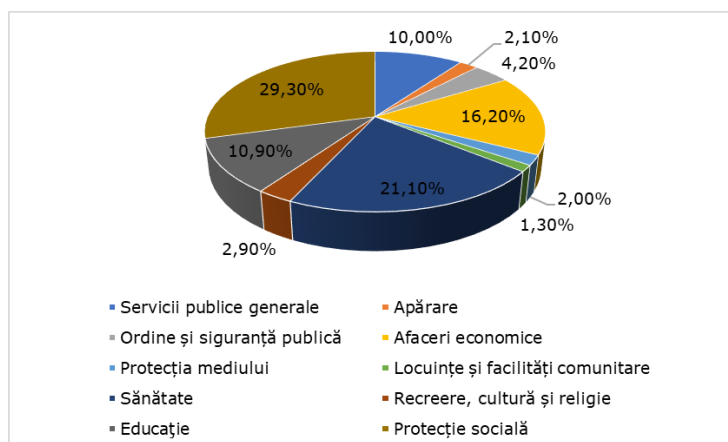


Figura 2.31. Distribuția cheltuielilor generale publice a Cehiei pentru cele 10 diviziuni (procent din cheltuielile totale publice generale) (Eurostat, 2022)

Pentru analiza capacității și performanței administrației publice cehice s-a utilizat cadrul teoretic dezvoltat pentru evaluare care cuprinde cele șapte dimensiuni prezentat în tabelul următor, Tabelul 2.9 (Bohata et al., 2022; "Contextual Variables for the Development of Innovation in Czech Public Administration: Foreign Influence, Legislation, Government Strategic Concepts and Documents," 2022; Špaček, 2014).

Tabelul 2.9. Evaluarea celor 7 dimensiuni pentru Cehia (contribuția autorului)

Dimensiuni	Implicațiile țării
Transparență și responsabilitate	Performanță relativ mai bună decât media în cazul accesului la informații guvernamentale. În anul 1999 se aprobă legea privind libertatea de informare.
Sistemul serviciului public și managementul resurselor umane	O situație mai puțin performantă. Se înregistrează un grad relativ scăzut de imparțialitate în comparație cu alte țări UE
Furnizarea serviciilor și digitalizarea	Grad ridicat de digitalizare și apreciere din partea indivizilor societății.
Organizarea și conducerea	Capacitate medie, fiind înregistrate o serie de nemulțumiri din partea societății.
Elaborarea politicilor, coordonarea și reglementarea	Nivel general scăzut al capacității executive.
Performanța generală a guvernului	Nivel mediu. Există o conștientizare scăzută a publicului cu privire la funcțiile regiunilor în sistemul administrativ.
Sustenabilitatea și comunicarea	Fac demersuri pentru îndeplinirea unor obiective de dezvoltare durabilă.
„Republica Cehă a fost înființată ca stat suveran independent la 1 ianuarie 1993 prin divizarea fostei Cehoslovaciei. Reforma administrației publice a Republicii Ceha a început după căderea regimului comunist în noiembrie 1989”. (Eurostat, 2022).	

Pe baza datele existente, autorul a realizat o evaluare a potențialului Cehiei utilizând cadrul teoretic dezvoltat care are la bază cele 10 diviziuni la care se adaugă o diviziune importantă, sustenabilitatea. Astfel se dezvoltă un cadru teoretic de evaluare cu 11 diviziuni (Bohata et al., 2022; "Contextual Variables for the

Development of Innovation in Czech Public Administration: Foreign Influence, Legislation, Government Strategic Concepts and Documents,” 2022; Špaček, 2014).

Tabelul 2.10. Evaluarea celor 11 diviziuni pentru Cehia (contribuția autorului)

Diviziune	Descriere
Servicii publice generale	Serviciile publice sunt dezvoltate și se realizează demersuri pentru îmbunătățirea continuă.
Apărare	Se realizează activități pentru îmbunătățirea apărării.
Ordine și siguranță publică	Reprezintă o prioritate pentru administrația publică
Afaceri economice	Se consolidează capacitatea țării pentru dezvoltarea unor noi parteneriate solide
Protecția mediului	Sunt implementate diverse măsuri care contribuie la reducerea gazelor cu efect de seră.
Locuințe și facilități comunitare	Reprezintă o prioritate și se investesc resurse
Sănătate	Se investesc resurse în sistemul de sănătate.
Recreere, cultură și religie	Reprezintă o direcție importantă și se investesc resurse
Educație	Se îmbunătățesc sistemele de predare-învățare
Protecție socială	Se realizează demersuri considerabile
Sustenabilitate	Sunt atinse obiectivele referitoare la educație, mediu, educație, infrastructură, egalitate de șanse și altele.

### 2.4.3. Grecia

În Figura 2.32 este prezentată situația cheltuielilor generale publice ale Greciei pentru perioada 2015 – 2020. Se poate observa că la nivelul anului 2015 se înregistrează un nivel de 95.336 milioane euro, urmând ca în perioada 2016 – 2019 să existe o scădere a nivelului din anul 2015. Anii 2021 și 2022 înregistrează niveluri mai ridicate ca în anul de referință, anul 2015. În Figura 2.33 sunt prezentate cheltuielile publice totale raportate la un locuitor. Se poate observa că pentru perioada analizată nu se înregistrează o creștere continuă așa cum se întâmplă la nivelul UE. Pentru perioada 2017-2019 se înregistrează scăderi ale sumei cheltuite.

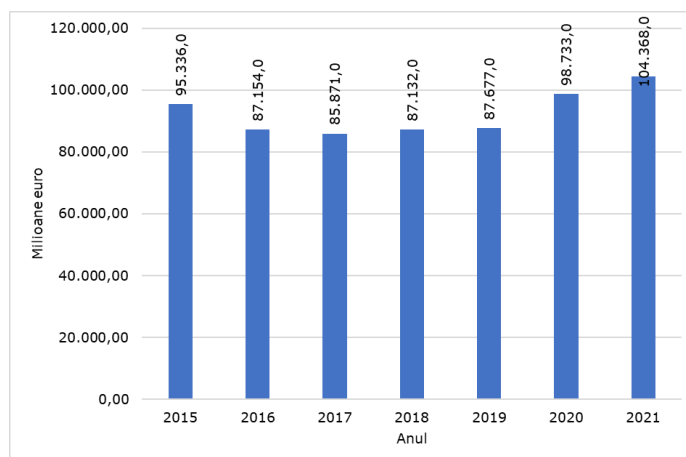


Figura 2.32. Total cheltuieli generale publice la nivelul Greciei pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro) (Eurostat, 2022)

2.4. – Analiza performanțelor administrației publice la nivelul unor țări selectate 47

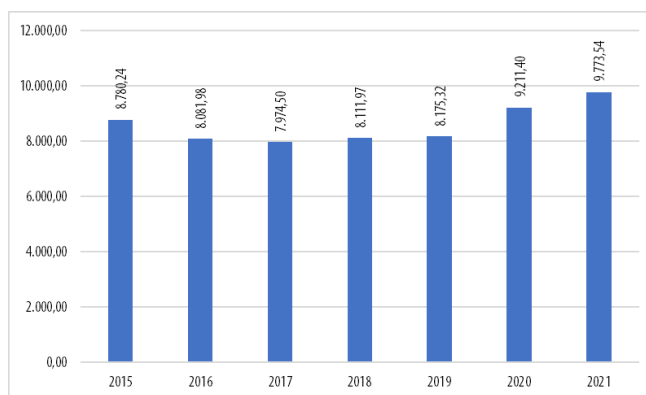


Figura 2.33. Total cheltuieli generale publice la nivelul Greciei pentru perioada 2015 – 2021 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022)

Din perspectiva distribuției cheltuielilor generale publice, se observă în Figura 2.34, că protecția socială deține cel mai ridicat procent, 35,90% așa cum se înregistrează la nivelul Uniunii Europene. Pentru restul diviziunilor se înregistrează: servicii publice generale 13,70%, apărare 4,80%, ordine și siguranță publică 3,80%, afaceri economice 18,60%, protecția mediului 2,10%, locuințe și facilități comunitare 0,50%, sănătate 11,60%, recreere, cultură și religie 1,90% și educație 7,10%.

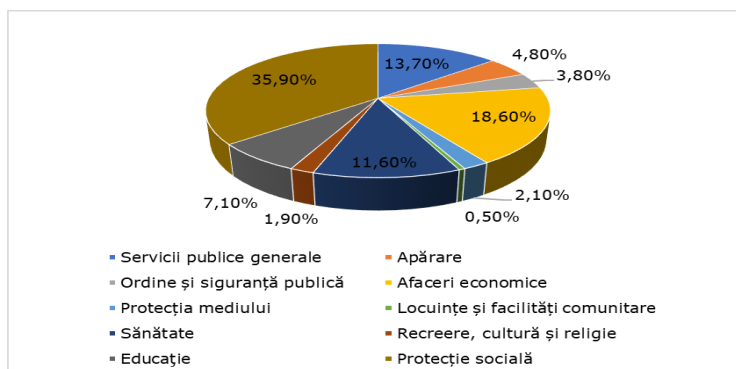


Figura 2.34. Distribuția cheltuielilor generale publice a Greciei pentru cele 10 diviziuni (procent din cheltuielile totale publice generale) (Eurostat, 2022)

Pentru analiza capacității și performanței administrației publice grecești s-a utilizat cadrul teoretic dezvoltat pentru evaluare care cuprinde cele șapte dimensiuni prezentat în tabelul următor, Tabelul 2.11. S-au utilizat rapoartele publice din administrația publică și literatura de specialitate (Adamopoulos et al., 2022; Aspridis & Poulina, 2021; Featherstone, 2015; Ioannis & Dimitrios, 2021; Lampropoulou & Oikonomou, 2018).

Tabelul 2.11. Evaluarea celor 7 dimensiuni pentru Grecia (contribuția autorului)

Dimensiuni	Implicațiile țării
Transparență și responsabilitate	S-a implementat un nou sistem numit „Claritate” (Diavgeia) pentru îmbunătățirea accesului la informațiile guvernamentale, instituit de guvernul Pasok în 2010. Nivel peste medie de transparență și responsabilitate.

Sistemul serviciului public și managementul resurselor umane	Există anumite nemulțumiri exprimate de cetățeni cu privire la calitatea managementului și serviciului public.
Furnizarea serviciilor și digitalizarea	Tendință peste medie de a extinde e-guvernarea.
Organizarea și conducerea	Prezintă o capacitate bună de planificare strategică. Este în legătură directă cu sistemul Diavgeia.
Elaborarea politicilor, coordonarea și reglementarea	Apresiasi scăzută din partea societății din perspectiva elaborării politicilor, coordonarea și implementarea acestora.
Performanța generală a guvernului	În perioada 2010-2016 încrederea a scăzut considerabil. Există demersuri de îmbunătățirea a acestei dimensiuni.
Sustenabilitatea și comunicarea	Există un nivel de implicare corelat cu situațiile de nemulțumire anterioare.
Există un total de 18 ministere, fiecare condus de un ministru și câțiva miniștri supleanți și vice-miniștri, toți aleși de către prim-ministru dintre membri ai Parlamentului (deputați) sau cadre ale partidului de guvernare sau din partea pro- experților guvernamentali, de obicei profesori universitari	

Pe baza datelor existente, autorul a realizat o evaluare a potențialului Greciei utilizând cadrul teoretic dezvoltat care are la bază cele 10 diviziuni la care se adaugă o diviziune importantă, sustenabilitatea. Astfel se dezvoltă un cadru teoretic de evaluare cu 11 diviziuni. S-au utilizat rapoartele publice din administrația publică și literatura de specialitate (Adamopoulos et al., 2022; Aspridis & Pouliana, 2021; Featherstone, 2015; Ioannis & Dimitrios, 2021; Lampropoulou & Oikonomou, 2018).

Tabelul 2.12. Evaluarea celor 11 diviziuni pentru Grecia (contribuția autorului)

Diviziune	Descriere
Servicii publice generale	Se realizează acțiuni medii ca impact.
Apărare	Se realizează acțiuni medii ca impact.
Ordine și siguranță publică	Reprezintă o direcție în care administrația publică investeste.
Afaceri economice	Se consolidează capacitatea țării pentru dezvoltarea unor noi parteneriate solide
Protecția mediului	Se utilizează principiile dezvoltării sustenabile și se accentuează acțiunile pentru turism.
Locuințe și facilități comunitare	Reprezintă o prioritate și se investesc resurse
Sănătate	Acțiunile încearcă să se alinieze la direcțiile europene.
Recreere, cultură și religie	Reprezintă o direcție importantă și se investesc resurse
Educație	Se îmbunătățesc sistemele de predare-învățare
Protecție socială	Se realizează demersuri considerabile
Sustenabilitate	Sunt atinse obiectivele referitoare la educație, infrastructură, egalitate de șanse și viața în apă.

#### 2.4.4. Portugalia

În Figura 2.35. Total cheltuieli publice generale la nivelul Portugaliei pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro) (Eurostat, 2022) sunt prezentate cheltuielile publice generale la nivelul Portugaliei pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro). Se poate observa că în anul 2021 se înregistrează 102.536,9 milioane euro cu peste 18% în creștere comparativ cu anul de referință, anul 2015. În Figura 2.36 sunt



#### 2.4. – Analiza performanțelor administrației publice la nivelul unor țări selectate 49

prezentate cheltuielile publice totale raportate la un locuitor. Anul 2021 înregistrează o creștere cu 19% comparativ cu anul 2015.

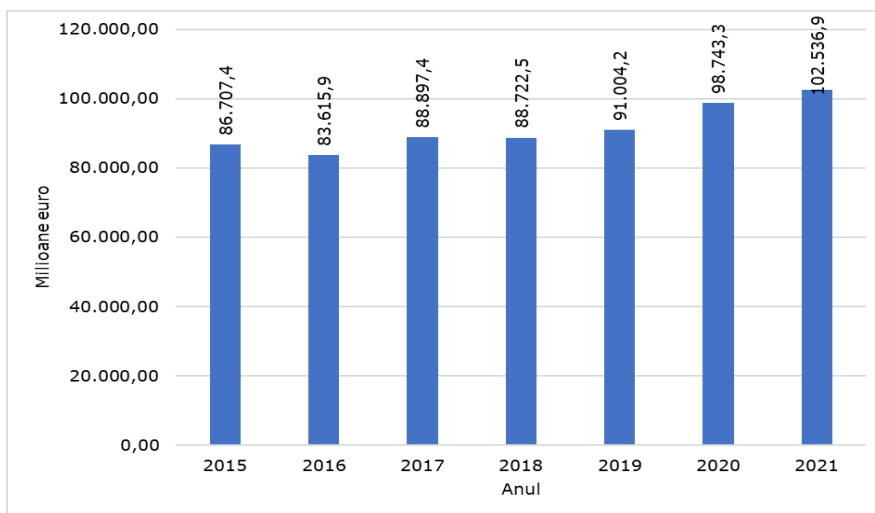


Figura 2.35. Total cheltuieli publice generale la nivelul Portugaliei pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro) (Eurostat, 2022)

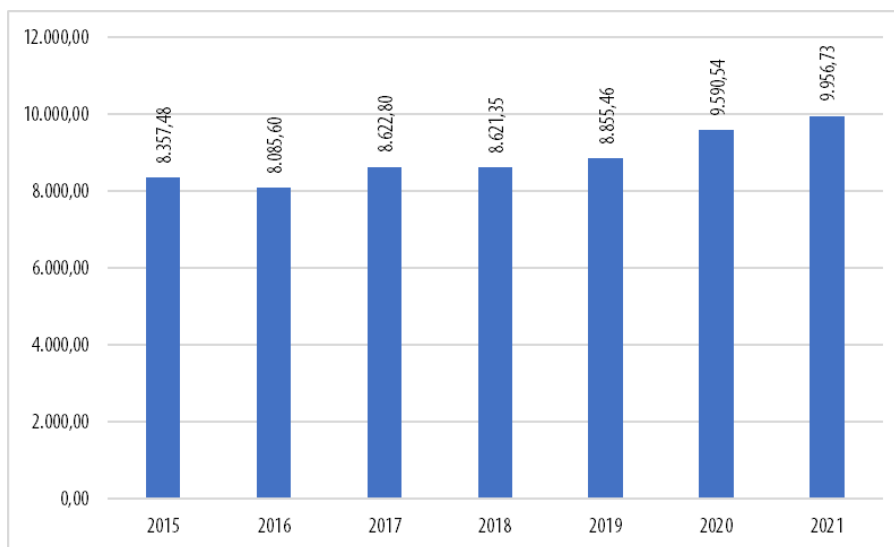


Figura 2.36. Total cheltuieli publice generale la nivelul Portugaliei pentru perioada 2015 – 2021 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022)

Distribuția cheltuielilor este prezentată în figura următoare. Protecția socială înregistrează 38,20% din totalul cheltuielilor, iar locuințe și facilități comunitare un procent de 1,3%, cel mai scăzut procent.

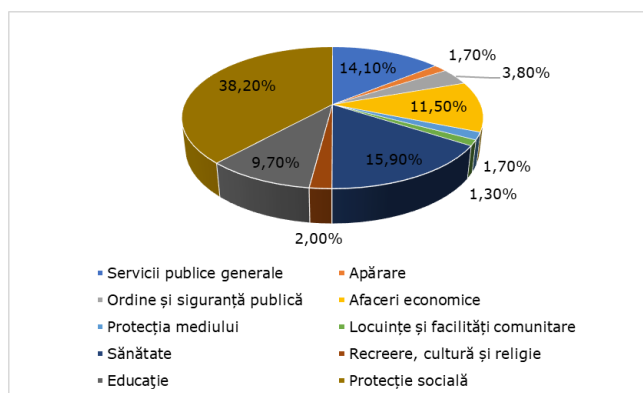


Figura 2.37. Distribuția cheltuielilor generale publice a Portugaliei pentru cele 10 diviziuni (procent din cheltuielile totale publice generale) (Eurostat, 2022)

Pentru analiza capacității și performanței administrației publice portugheze s-a utilizat cadrul teoretic dezvoltat pentru evaluare care cuprinde cele șapte dimensiuni prezentat în tabelul următor, Tabelul 2.13. S-au utilizat rapoartele publice din administrația publică și literatura de specialitate (Branco et al., 2023; Melo & Mota, 2020; Stoleroff, 2013).

Tabelul 2.13. Evaluarea celor 7 dimensiuni pentru Portugalia (contribuția autorului)

Dimensiuni	Implicațiile țării
Transparență și responsabilitate	Se situează pe poziția 3 la nivelul UE. Sunt preocupați pentru creșterea nivelurilor de transparență și responsabilitate.
Sistemul serviciului public și managementul resurselor umane	Există preocupări intense, iar societatea apreciază această activitate.
Furnizarea serviciilor și digitalizarea	Se situează sub media europeană și întreprindere demersuri pentru îmbunătățirea situației actuale.
Organizarea și conducerea	O poziție medie în clasamentul european. Există acțiuni pentru a îmbunătăți organizarea și managementul guvernamental.
Elaborarea politicilor, coordonarea și reglementarea	Modelele noi și alternative evolute ce dau un sentiment de implicare mai mare a cetățenilor, însă consultarea și participarea socială nu sunt încă foarte apreciate în societatea portugheză.
Performanța generală a guvernului	O percepție a publicului mai scăzută.
Sustenabilitatea și comunicarea	Implementează acțiuni susținute.
„Este un stat unitar cu două regiuni autonome (arhipelagurile Madeira și Azore), fiind împărțit în 18 districte, 308 municipii și 3092 parohii. Principalul nivel de organizare teritorială, care datează de la romani, este sistemul municipal de guvernare locală (Matoso 1993)”.	

Pe baza datele existente, autorul a realizat o evaluare a potențialului Portugaliei utilizând cadrul teoretic dezvoltat care are la bază cele 10 diviziuni la care se adaugă o diviziune importantă, sustenabilitatea. Astfel se dezvoltă un cadru teoretic de evaluare cu 11 diviziuni. S-au utilizat rapoartele publice din administrația publică și literatura de specialitate (Branco et al., 2023; Melo & Mota, 2020; Stoleroff, 2013).

## 2.4. – Analiza performanțelor administrației publice la nivelul unor țări selectate 51

Tabelul 2.14. Evaluarea celor 11 diviziuni pentru Portugalia (contribuția autorului)

Diviziune	Descriere
Servicii publice generale	Reprezintă o prioritate și sunt dezvoltate acțiuni inovative care pot reprezenta repere pentru alte țări.
Apărare	Se realizează acțiuni consolidate pentru îmbunătățirea sistemului de apărare.
Ordine și siguranță publică	Reprezintă o direcție în care administrația publică investește.
Afaceri economice	Se consolidează capacitatea țării pentru dezvoltarea unor noi parteneriate solide.
Protecția mediului	Se utilizează principiile dezvoltării sustenabile și se implementează acțiuni pentru atingerea obiectivelor de mediu.
Locuințe și facilități comunitare	Reprezintă o prioritate și se investesc resurse
Sănătate	Acțiunile încearcă să se alinieze la direcțiile europene.
Recreere, cultură și religie	Reprezintă o direcție importantă și se investesc resurse
Educație	Se consolidează sistemele de predare-învățare. Există repere pentru alte țări.
Protecție socială	Se realizează demersuri considerabile
Sustenabilitate	Sunt atinse obiectivele referitoare la mediu, educație, infrastructură, egalitate de șanse și inovare.

### 2.4.5. Irlanda

Figura 2.38 prezintă cheltuieli publice generale totale la nivelul Irlandei pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro). Anul 2015 prezintă 76.416,8 milioane de euro. următoarea perioadă 2016-2017 prezintă o scădere a cheltuielilor, urmând o creștere până în anul 2021. În anul 2021 se înregistrează 105.814,2 milioane euro la nivelul Irlandei. În Figura 2.39 sunt prezentate cheltuielile publice totale raportate la un locuitor. Pentru perioada analizată se înregistrează o creștere, pornind de la anul 2015 până la anul 2021.

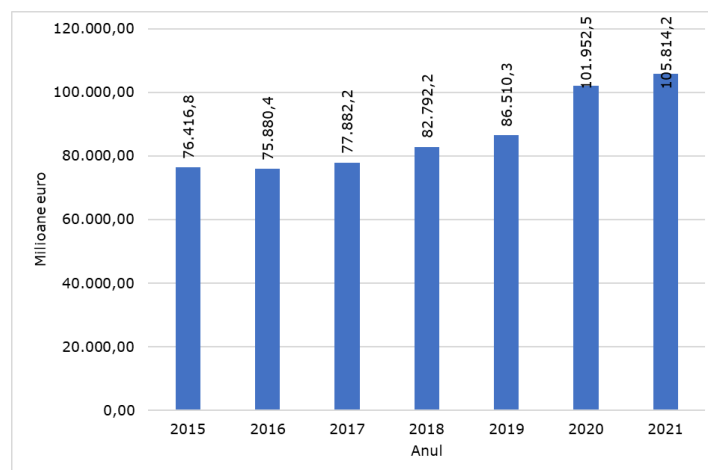


Figura 2.38. Total cheltuieli publice generale la nivelul Irlandei pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro) (Eurostat, 2022)

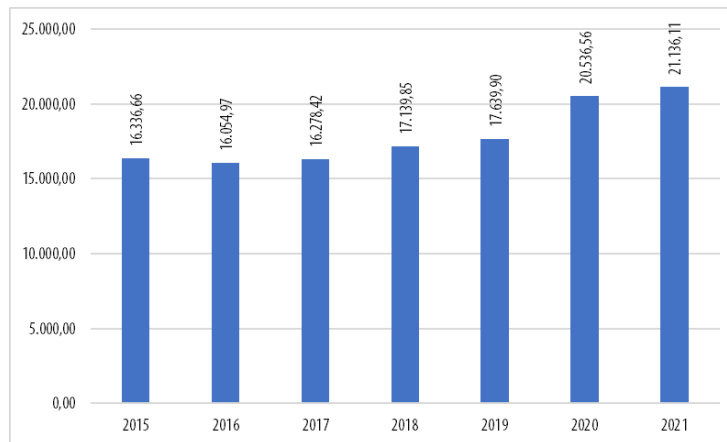


Figura 2.39. Total cheltuieli publice generale la nivelul Irlandei pentru perioada 2015 – 2021 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022)

În figura următoare se prezintă distribuția cheltuielilor publice generale totale. Se urmărește aceeași direcția ca la nivelul Uniunii Europene în care protecția socială are alocat un procent important, 35,20%. Diviziune cu procentul cel mai scăzut este protecția mediului cu 1,4%.

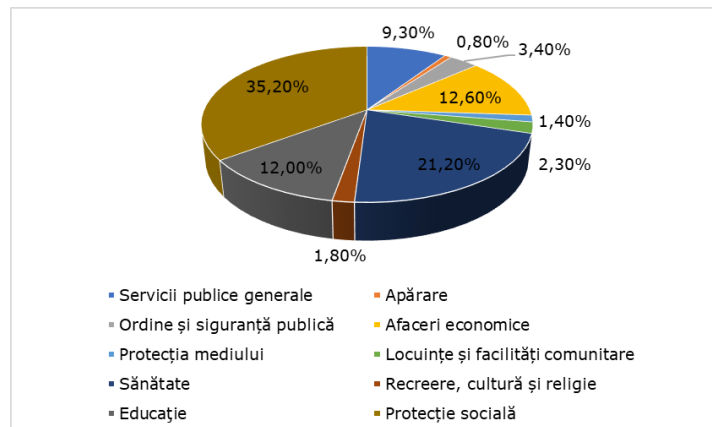


Figura 2.40. Distribuția cheltuielilor generale publice a Irlandei pe cele 10 diviziuni (procent din cheltuielile totale publice generale) (Eurostat, 2022)

Pentru analiza capacității și performanței administrației publice irlandeze s-a utilizat cadrul teoretic dezvoltat pentru evaluare care cuprinde cele șapte dimensiuni prezentat în tabelul următor, Tabelul 2.15. S-au utilizat rapoartele publice din administrația publică și literatura de specialitate (Azevedo, 2023; Carmichael, 2002; Irfan et al., 2023; Irland, 2019).

## 2.4. – Analiza performanțelor administrației publice la nivelul unor țări selectate 53

Tabelul 2.15. Evaluarea celor 7 dimensiuni pentru Irlanda (contribuția autorului)

<b>Dimensiuni</b>	<b>Implicațiile țării</b>
Transparență și responsabilitate	Se situează sub media europeană. Se implică în aplicarea principiilor guvernării deschise.
Sistemul serviciului public și managementul resurselor umane	Este o administrație mai puțin politizată. Sistemul de management al resurselor umane este apreciat, fiind echitabil și imparțial.
Furnizarea serviciilor și digitalizarea	Implicare intensă în digitalizare și dezvoltarea multor soluții integrate.
Organizarea și conducerea	Nivel mediu pentru organizare și conducere.
Elaborarea politicilor, coordonarea și reglementarea	Se lucrează la implementarea guvernării deschise și implicarea tuturor părților interesate în această dimensiune.
Performanța generală a guvernului	Activități de consolidare în pofida constrângerilor bugetare.
Sustenabilitatea și comunicarea	Principii implementate corect și complet.
„Irlanda are o constituție scrisă, care a intrat în funcțiune în 1937. Președintele are un mandat democratic popular, iar rolul său este în mare parte simbolic și relativ neputincios în comparație cu cel al șefilor de stat aleși în mod direct din alte părți (Eurostatt, 2022)”.	

Pe baza datele existente, autorul a realizat o evaluare a potențialului Irlandei utilizând cadrul teoretic dezvoltat care are la bază cele 10 diviziuni la care se adaugă o diviziune importantă, sustenabilitatea. Astfel se dezvoltă un cadru teoretic de evaluare cu 11 diviziuni. S-au utilizat rapoartele publice din administrația publică și literatura de specialitate (Azevedo, 2023; Carmichael, 2002; Irfan et al., 2023; Irland, 2019)

Tabelul 2.16. Evaluarea celor 11 diviziuni pentru Irlanda (contribuția autorului)

Diviziune	Descriere
Servicii publice generale	Reprezintă o prioritate și sunt dezvoltate acțiuni inovative care pot reprezenta repere pentru alte țări.
Apărare	Acțiuni complexe desfășurate pentru consolidarea apărării.
Ordine și siguranță publică	Acțiuni complexe.
Afaceri economice	Se consolidează capacitatea țării pentru dezvoltarea unor noi parteneriate solide.
Protecția mediului	Se utilizează principiile dezvoltării sustenabile și se implementează acțiuni pentru atingerea obiectivelor de mediu.
Locuințe și facilități comunitare	Domeniul comunitar este o prioritate pentru Irlanda.
Sănătate	Acțiunile încearcă să se alinieze la direcțiile europene.
Recreere, cultură și religie	Reprezintă o direcție importantă și se investesc resurse
Educație	Sisteme complexe care sunt dezvoltate periodic.
Protecție socială	Se realizează demersuri considerabile
Sustenabilitate	Sunt atinse majoritatea obiectivelor sustenabilității.

### 2.4.6. Slovenia

Figura următoare prezintă totalul cheltuielilor publice generale ale Sloveniei pentru perioada 2015-2021. Aceste cheltuieli se situează în intervalul (18.000, 26.000) milioane euro. Există o scădere în anul 2016, urmând o creștere a cheltuielilor până în anul 2021.

În Figura 2.42 este prezentată situația cheltuielilor publice totale raportate la un locuitor. Se înregistrează o creștere pe toată perioada analizată 2015-2021.

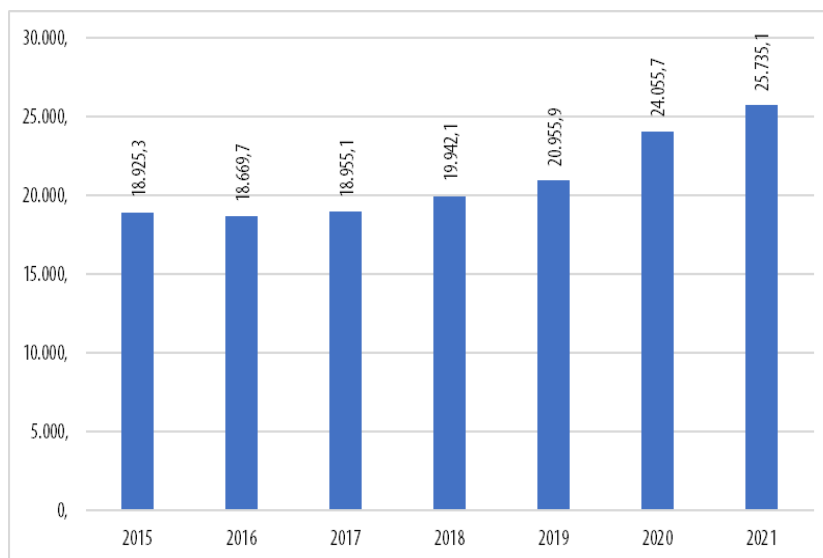


Figura 2.41. Total cheltuieli publice generale la nivelul Sloveniei pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro) (Eurostat, 2022)

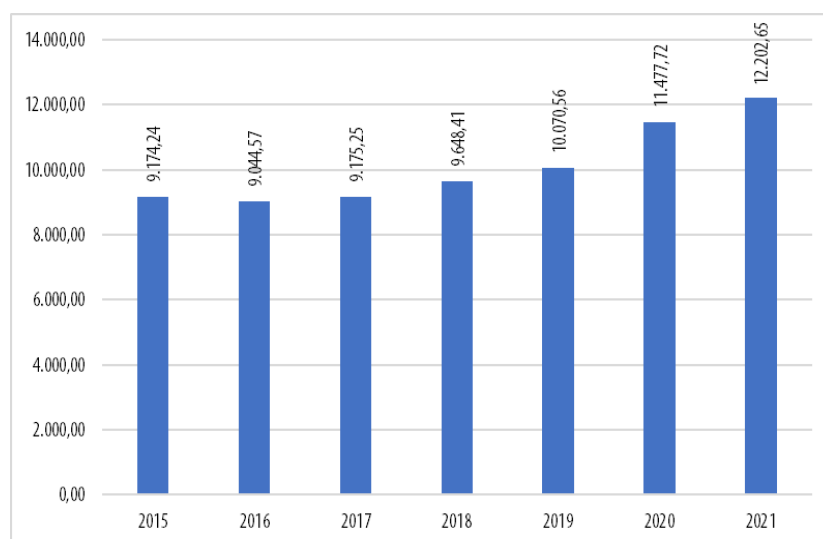


Figura 2.42. Total cheltuieli publice generale la nivelul Sloveniei pentru perioada 2015 – 2021 (euro/locuitor) (Eurostat, 2022)

Distribuția cheltuielilor este prezentată în figura următoare. Și în acest caz protecția socială înregistrează cel mai mare procent în cheltuielile publice generale totale și anume 36,30%. Ca în cazul Portugaliei, Slovenia înregistrează cel mai mic procent pentru locuințe și facilități comunitare, 1,10%.

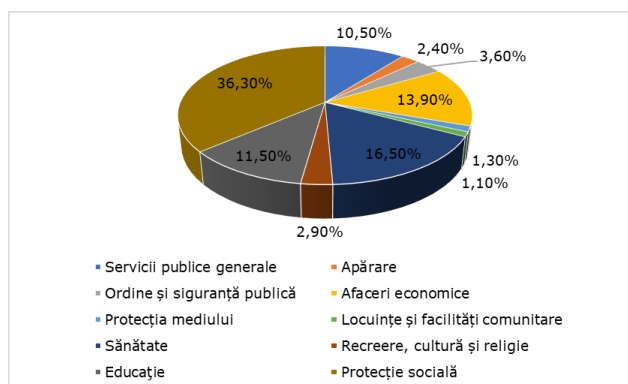


Figura 2.43. Distribuția cheltuielilor generale publice a Sloveniei pe cele 10 diviziuni (procent din cheltuielile totale publice generale) (Eurostat, 2022)

Pentru analiza capacității și performanței administrației publice slovene s-a utilizat cadrul teoretic dezvoltat pentru evaluare care cuprinde cele șapte dimensiuni prezentat în tabelul următor, Tabelul 2.17. S-au utilizat rapoartele publice din administrația publică și literatura de specialitate (Kukovic & Justinek, 2020; Rijavec & Pevcin, 2021; Žurga, 2018).

Tabelul 2.17. Evaluarea celor 7 dimensiuni pentru Slovenia (contribuția autorului)

Dimensiuni	Implicațiile țării
Transparență și responsabilitate	Nivel foarte ridicat pentru accesul la informații guvernamentale. Responsabilitate ridicată.
Sistemul serviciului public și managementul resurselor umane	Îmbunătățire considerabilă după anul 2012. Managementul resurselor umane este apreciat de societate.
Furnizarea serviciilor și digitalizarea	Calitatea serviciilor furnizate de administrația publică este la un nivel mediu spre înalt. Servicii livrate în mod complex.
Organizarea și conducerea	Mai puțin apreciată, fiind clasată sub media europeană.
Elaborarea politicilor, coordonarea și reglementarea	Nivel foarte scăzut al în elaborarea politicilor, coordonarea și reglementarea.
Performanța generală a guvernului	O atmosferă de neîncredere la care se lucrează intens la nivelul administrației guvernamentale.
Sustenabilitatea și comunicarea	Nivel sub mediu de implicare.
„Este un stat unitar cu un singur nivel de autoguvernare locală stabilit (municipalității). Prevederea constituțională pentru un al doilea nivel de autoguvernare locală nu a fost încă implementată” (Eurostat, 2022).	

Pe baza datele existente, autorul a realizat o evaluare a potențialului Sloveniei utilizând cadrul teoretic dezvoltat care are la bază cele 10 diviziuni la care se adaugă o diviziune importantă, sustenabilitatea. Astfel se dezvoltă un cadru teoretic de evaluare cu 11 diviziuni. S-au utilizat rapoartele publice din administrația publică și literatura de specialitate (Kukovic & Justinek, 2020; Rijavec & Pevcin, 2021; Žurga, 2018).

Tabelul 2.18. Evaluarea celor 11 diviziuni pentru Slovenia (contribuția autorului)

Diviziune	Descriere
Servicii publice generale	Se realizează acțiuni medii ca impact.
Apărare	Se realizează acțiuni medii ca impact.
Ordine și siguranță publică	Capacitate medie de acțiune.
Afaceri economice	Se consolidează capacitatea țării pentru dezvoltarea unor noi parteneriate solide
Protecția mediului	Se utilizează principiile dezvoltării sustenabile și se accentuează acțiunile pentru turism.
Locuințe și facilități comunitare	Sunt realizate demersuri pentru îmbunătățirea direcției comunitare.
Sănătate	Acțiunile încearcă să se alinieze la direcțiile europene.
Recreere, cultură și religie	Direcție importantă pentru administrația publică.
Educație	Se îmbunătățesc sistemele de predare-învățare
Protecție socială	Se realizează demersuri considerabile
Sustenabilitate	Sunt atinse obiectivele o serie de obiective referitoare la mediu, parteneriate și calitatea vieții.

### 2.4.7. Bulgaria

Pentru Bulgaria, totalul cheltuielilor publice generale se situează în intervalul (18.000, 29.000) milioane euro, Figura 2.44. Anii 2016-2017 prezintă o scădere a totalului, urmând ca perioada 2018-2021 să înregistreze creșteri, ajungându-se în anul 2021 la 28.871,10 milioane euro. În Figura 2.45 sunt prezentate cheltuielile publice totale raportate la un locuitor. Acestea au crescut pe perioada evaluată.

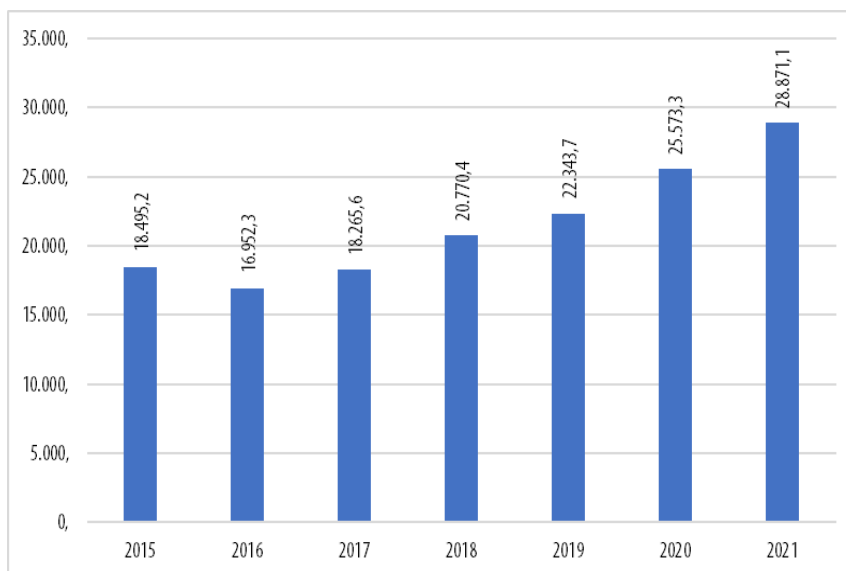


Figura 2.44. Total cheltuieli publice generale la nivelul Bulgariei pentru perioada 2015 – 2021 (milioane euro) (Eurostat, 2022)



## 2.4. – Analiza performanțelor administrației publice la nivelul unor țări selectate 57

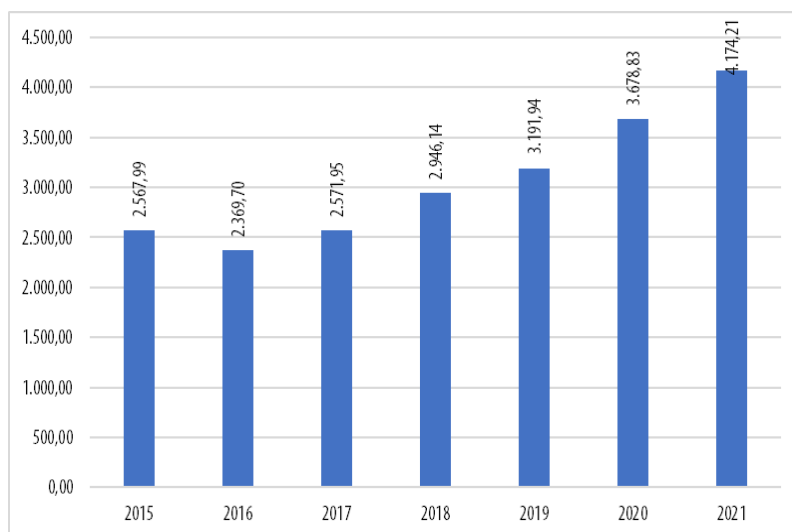


Figura 2.45. Total cheltuieli publice generale la nivelul Bulgariei pentru perioada 2015 – 2021 (euro/locuitor)

Distribuția cheltuielilor este prezentată în Figura 2.46. Și în acest caz, protecția socială înregistrează cel mai mare procent, 32,90%. Diviziunea cu cel mai scăzut procent este protecția mediului cu 1,94%.

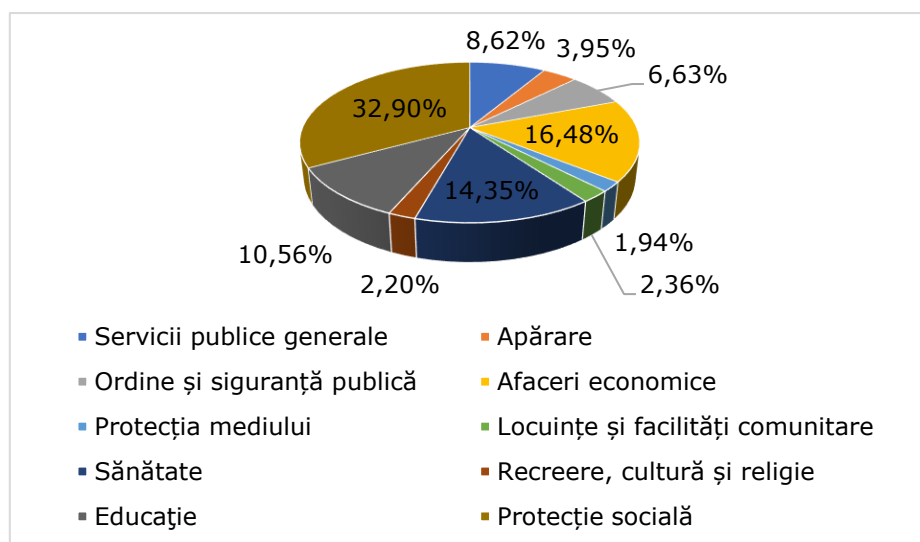


Figura 2.46. Distribuția cheltuielilor generale publice a Bulgariei pe cele 10 diviziuni (procent din cheltuielile totale publice generale) (Eurostat, 2022)

Pentru analiza capacității și performanței administrației publice bulgare s-a utilizat cadrul teoretic dezvoltat pentru evaluare care cuprinde cele șapte dimensiuni prezentat în tabelul următor, Tabelul 2.19. S-au utilizat rapoartele publice din administrația publică și literatura de specialitate (Kassabova, 2023; Zankina, 2020).

Tabelul 2.19. Evaluarea celor 7 dimensiuni pentru Bulgaria (contribuția autorului)

<b>Dimensiuni</b>	<b>Implicațiile țării</b>
Transparență și responsabilitate	Stat unitar cu un grad ridicat de centralizare. Se fac demersuri considerabile pentru înlăturarea corupției.
Sistemul serviciului public și managementul resurselor umane	Sistem sub mediu ca și impact și calitate. Managementul resurselor umane prezintă anumite deficiențe.
Furnizarea serviciilor și digitalizarea	Îmbunătățirea calității serviciilor este o prioritate pentru guvern. Se dorește introducerea guvernării electronice.
Organizarea și conducerea	Grad de instabilitate instituțională, caracterizată prin lipsa structurilor operaționale coordonate și integrate.
Elaborarea politicilor, coordonarea și reglementarea	Există deficiențe majore, consultarea societății prezintă un nivel peste medie.
Performanța generală a guvernului	Se situează sub media europeană. A existat o scădere bruscă a indicatorului de performanță generală în ultimii ani și majoritatea indicatorilor arată în mod similar o scădere a performanței.
Sustenabilitatea și comunicarea	Se fac demersuri în abordarea parțială a principiilor.
Există un sistem unitar de guvernare cu trei niveluri de guvernare: central, regional și local. Se reflectă guvernarea pe trei niveluri, cu o distincție clară între administrația centrală și cea teritorială, cea din urmă cuprinzând atât structuri de administrație regională și locale.	

Pe baza datele existente, autorul a realizat o evaluare a potențialului Bulgariei utilizând cadrul teoretic dezvoltat care are la bază cele 10 diviziuni la care se adaugă o diviziune importantă, sustenabilitatea. Astfel se dezvoltă un cadru teoretic de evaluare cu 11 diviziuni. S-au utilizat rapoartele publice din administrația publică și literatura de specialitate (Kassabova, 2023; Zankina, 2020).

Tabelul 2.20. Evaluarea celor 11 diviziuni pentru Bulgaria (contribuția autorului)

Diviziune	Descriere
Servicii publice generale	Se realizează acțiuni medii ca impact.
Apărare	Se realizează acțiuni medii ca impact.
Ordine și siguranță publică	Capacitate redusă de îmbunătățire a activităților.
Afaceri economice	Se realizează demersuri medii pentru consolidarea afacerilor economice
Protecția mediului	Sunt realizate acțiuni medii ca impact.
Locuințe și facilități comunitare	Sunt realizate demersuri pentru îmbunătățirea direcției comunitare.
Sănătate	Capacitate scăzută de aliniere la direcțiile europene.
Recreere, cultură și religie	Direcție importantă pentru administrația publică.
Educație	Se îmbunătățesc sistemele de predare-învățare
Protecție socială	Capacitate redusă de îmbunătățire a activităților.
Sustenabilitate	Sunt atinse obiectivele o serie de obiective referitoare la egalitate de șanse, parteneriate, servicii publice și calitatea vieții.

## 2.5. Concluzii

Se poate observa că performanța administrației publice este o dimensiune importantă și care este evaluată periodic. Capacitatea administrației poate contribui la dezvoltarea unui management eficient care va atinge obiectivele propuse.

Cheltuielile generale publice realizate la nivelul Uniunii Europene și la nivelul țărilor selectate urmează o acțiune care se poate îmbunătăți. Acest capitol a prezentat distribuția cheltuielilor pe principalele tipuri de diviziuni. Totodată s-a realizat și o evaluare a cheltuielilor generale publice totale. Acestea au fost prezentate atât cantitativ, ca sumă totală înregistrată la nivelul fiecărei țări a Uniunii Europene, dar și raportată la numărul total de locuitori ai fiecărei țări pentru a avea o referință comună. S-a observat că Luxemburg și Norvegia înregistrează cele mai ridicate cheltuieli raportate la un locuitor. În subcapitolul următor se realizează o evaluare a caracteristicilor și performanțelor înregistrate la nivel național, urmând ca în partea următoare să fie prezentate situațiile înregistrate de șapte țări selectate (Ungaria, Cehia, Grecia, Slovenia și Bulgaria – considerate asemănătoare cu situația României din perspectiva cheltuielilor, a dinamicii numărului de locuitori și a altor cercetări realizate până în prezent, dar și Portugalia și Irlanda, țări considerate importante în cercetările administrațiilor publice din literatura de specialitate).

### 3. MANAGEMENTUL ADMINISTRAȚIEI LOCALE

Abordările managementului administrației locale sunt importante pentru conturarea unei administrații performante și orientate spre rezultate. Acest capitol abordează aspecte ale managementului. Managementul este important la toate nivelurile administrației. Sunt aspecte importante care trebuie consolidate și pot fi incluse în dezvoltarea unui model de îmbunătățire a managementului administrației locale.

Acest capitol contribuie la atingerea obiectivului **identificarea aspectelor importante care contribuie la dezvoltarea unui management local performant (Ob3)** și va prezenta definiții și abordări ale administrației publice, satisfacția angajaților, caracteristicile și avantajele administrației publice, rolul leadershipului, managementul crizei și sustenabilitatea sectorului public.

#### 3.1. Introducere în contextul cercetării

Entitățile publice și private *colaborează și lucrează împreună* pentru a oferi servicii și produse pe care *indivizii și le doresc și de care au nevoie* pentru a-și trăi viața (Amović et al., 2020; Bose, 2020; Szczepańska-Woszczyzna, 2021).

Managementul administrației locale se referă la conducerea și controlarea intereselor unui colectiv, cum ar fi societate (cetățenii) (Grimmelikhuijsen et al., 2017). Managerii din sectorul public sunt preocupați de bunăstarea publică, educația, serviciile de sănătate, resursele naturale, propunere unor legi și ocuparea forței de muncă (Bose, 2020).

Managerii din sectorul privat supraveghează nevoile unui grup mai mic sau omogen. Managerii din sectorul privat au o anumită autonomie și pot activa în diferite industrii. Afacerile din sectorul privat pot fi, de asemenea, publice (listate la bursă) sau private (AGHAJANYAN & MKRTCYAN, 2022; Boselie et al., 2021).

Există o serie de diferențe între managementul administrației publice și managementul sectorului privat. În continuare sunt evaluate și prezentate o serie de diferențe între cele două entități pe baza literaturii de specialitate ((AGHAJANYAN & MKRTCYAN, 2022; Grimmelikhuijsen et al., 2017; Guenduez et al., 2020; Hoai et al., 2022):

- Tipologia afacerii: Managerii din sectoarele public și privat pot lucra în diferite medii.
  - Managerii din sectorul public își pot oferi expertiza pentru diferite tipuri de entități: agenții guvernamentale, autorități publice, organizații de stat și altele.
  - Managerii din sectorul privat își pot folosi abilitățile pentru companii precum: întreprinderi de diferite tipuri, corporații, asociații profesionale și comerciale, sindicate și alte entități.
- Valori: managerii din sectorul public se preocupă de interesul public.

- Acest fapt implică că trebuie să se preocupe de ce are nevoie publicul, ce este mai bine pentru guvern sau ce are cel mai mare impact asupra societății.
- Managementul sectorului privat este preocupat de rezultatele financiare și în special de profit și cota de piață. Se pune accent pe competitivitatea organizației și pe poziția acesteia pe piață.
- Stabilirea obiectivelor
  - Pentru managerii din sectorul privat, stabilirea obiectivelor este un proces în care sunt implicate toate părțile interesate și este un demers simplu. Îți doresc să obțină profit.
  - Stabilirea obiectivelor pentru managerii din sectorul public este un proces mai complex și implică și latura psihologică. Aceste acțiuni se bazează pe sentimentele și percepțiile publicului, mai degrabă decât pe fapte și date.
- Practici de angajare
  - Cu excepția cerințelor legale prin contracte, conducerea sectorului privat poate decide în procesul de selecție sau demisii. Dacă există resurse financiare, ei pot crea noi poziții și pot atrage noi membri în cadrul echipelor de lucru.
  - Practicile de angajare în sectorul public sunt mai complexe și pot să fie diferite în funcție de organizație. Acțiunile sunt mai complexe și necesită o serie de aprobări.

Există și alte aspecte care contribuie la diferențele care există între cele două sectoare. Managementul sectorului public implică dedicare, empatie față de oameni, rezistență la dezvoltarea multitudinilor de opinii, disponibilitate și altele (AGHAJANYAN & MKRTCYAN, 2022; MacKian & Simons, 2021; Nurdin, 2022).

### 3.2. Definiții, abordări și concepte conexe

Administrația publică este un domeniu în care liderii deservește comunitățile pentru a promova o societate sănătoasă și pentru a produce schimbări pozitive. Profesioniștii din administrația publică au abilități pentru a gestiona activitățile de la toate nivelurile guvernamentale (locale, teritoriale sau centrale) (Grimmelikhuisen et al., 2017; Louraço & Marques, 2022; Tomažević, Leben, et al., 2018).

Există mai mulți factori contribuie la prosperitatea oricărei instituții, dar managementul disciplinei ocupă centrul scenei. Gestionarea disciplinei este un factor necesar fără de care nicio organizație nu își poate atinge obiectivele. Trebuie să existe acțiuni consecvente pentru a impune disciplina la toate nivelurile unei organizații. Impunerea disciplinei poate fi interpretată ca un proces care include, educația și corectarea comportamentului personal și social care afectează integritatea organizației (Arce, 2023; Bright & Graham, 2016; Guenduez et al., 2020; Ismail & Hartati, 2023; Nurdin, 2022; Szczepaniuk et al., 2020). De asemenea, se referă la acțiuni disciplinare consecvente împotriva oricărei persoane care încalcă regulile și cadrul de reglementare care guvernează operațiunile unei organizații. Disciplina este piatra de temelie a societății și se aplică în egală măsură și instituțiilor publice. Managementul disciplinar este forța motrice în asigurarea că funcționarii publici prestează servicii societății civile cu demnitate și respect. Un funcționar public disciplinat este cel care asigură întotdeauna conformitatea cu prevederile legislative și politice ale guvernului pentru a-și realiza obiectivele de furnizare a serviciilor (Arce, 2023; Bright & Graham, 2016; Guenduez et al., 2020; Ismail & Hartati, 2023; Nurdin, 2022; Szczepaniuk et al., 2020).

### 3.3. Modelarea structurală interpretativă pentru evaluarea factorilor ergonomici ai sectorului public

Acest subcapitol prezintă rezultatele obținute în cadrul cercetării intitulate „Interpretive Structural Modelling Application for Evaluating Ergonomics Factors of the Public Sector”. Există o preocupare pentru ergonomie în sectorul public și cel privat (Trocan et al., 2020). Activitățile desfășurate sunt numeroase și diferă de multe ori ca intensitate. Ergonomia are o serie de efecte asupra unei organizații, printre care se înscriu: îmbunătățirea condițiilor de muncă, îmbunătățirea caracteristicilor umane, îmbunătățirea locurilor de munca și proiectarea echipamentelor, proiectarea și organizarea muncii, sustenabilitatea locurilor de muncă, sănătatea și securitatea angajaților, Figura 3.1.

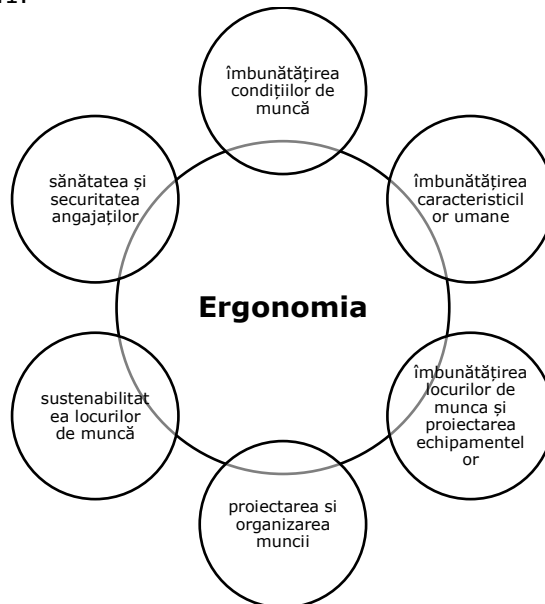


Figura 3.1. Sistemizarea implicațiilor ergonomiei în cadrul instituțiilor publice (contribuție personală)

Pentru cercetători, administrațiile centrale, autoritățile locale și regionale evaluarea factorilor de ergonomie sunt o provocare. Există o serie de factori care afectează ergonomia angajaților. Această cercetare dezvoltă un cadru folosind modelarea structurii interpretative (MSI) (“Customer Satisfaction and Public Service Delivery: The Case of Dire Dawa Administration,” 2020a; Louraço & Marques, 2022). Condițiile actuale ale mediului de lucru s-au schimbat, pe baza implicărilor digitale, sustenabilității și creșterii nivelului de inovare. Ergonomia locului de muncă este influențată de principalii factori care sunt prezentați în figura anterioară.

Ergonomia este orientată spre proiectarea unui mediu de lucru sustenabil pentru a satisface confortul și sănătatea oamenilor, a ființelor umane direct implicate în activitățile instituției (Rajesh et al., 2007; Sharan, et al., 2011; Norhidayah et al., 2016). Principiile ergonomiei au implicații asupra părților interesate și relațiilor care se consolidează între aceștia (Norhidayah et al., 2016). În Figura 3.2. sunt prezentate părțile interesate implicate în sectorul public și relațiile care se pot consolida.

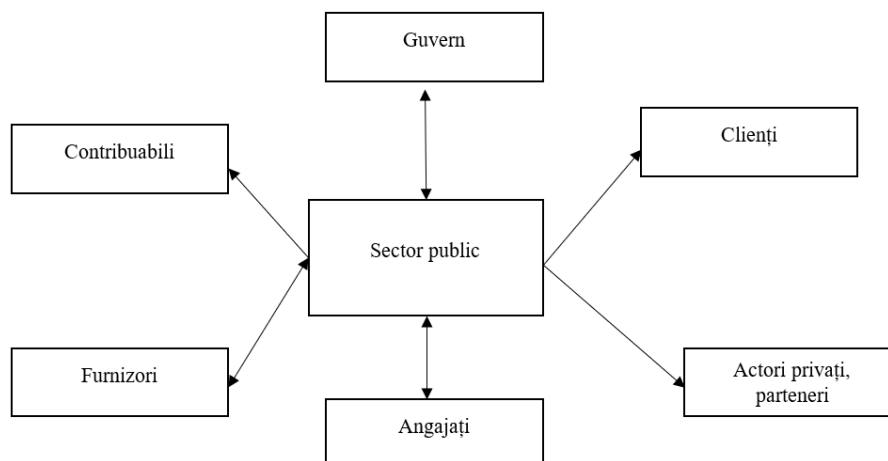


Figura 3.2. Părțile interesate implicate în relația cu sectorul public

Unele relații sunt bidirecționale, iar altele au legătură pe un singur sens. Spre exemplu, între sectorul public și angajații se stabilește o relație bidirecțională deoarece părțile se susțin reciproc (Rajesh et al., 2007; Sharan, et al., 2011; Norhidayah et al., 2016).

În Figura 3.3 este prezentat cadrul propus pe 5 niveluri. Baza cadrului este formată din factorii ergonomici organizaționali deoarece interacțiunea și activitățile lucrătorului depind de factorii instituției în care lucrează.



Figura 3.3. Cele 5 niveluri ale cadrului propus

Factorii cognitivi ocupă următorul nivel. Factorii psihosociali ocupă al treilea nivel, iar ergonomia fizică ocupă al patrulea. Multe activități se desfășoară online din cauza circumstanțelor actuale și a perioadei post-covid. Angajații lucrează de acasă și interacționează doar prin mediul online. Aceste categorii pentru nivelurile-cadru propuse sunt descrise în Tabelul 3.1. Acești factori au fost stabiliți în urma studierii literaturii de specialitate și a aplicat un interviu semi-structurat la 45 de angajați din sectorul public.

Tabelul 3.1. O scurtă descriere a factorilor categoriilor evaluate (propunere personală)

Nivel	Factori	Descriere
Factori ergonomici organizaționali	Coordonator adaptiv (CA) Analiza ierarhică a sarcinilor (AIS) Percepția riscului (PR) Iluminarea spațiului (IS) Întârzierea plății (IP) Orele suplimentare (OS)	Tipologia coordonatorului la locul de muncă influențează angajatul. O modalitate importantă de a îmbunătăți relațiile de muncă este să folosiți ierarhia sarcinilor. Nivelul de risc perceput ajută la performanță. Muncitorii din sectorul public au nevoie de spații de lucru iluminate. Angajații sunt afectați de întârzierile de plată. Angajații nu sunt de acord să fie încărcăți cu sarcini multiple.
Factori cognitivi	Stres (S) Ușurința în utilizare (UU) Partajarea sarcinilor (PS) Sarcina de muncă mentală (SMM)	Factorii cognitivi contribuie la activitățile zilnice: stresul, ușurința în îndeplinirea sarcinilor, posibilitatea de separare a activităților și încărcarea mentală cu activități.
Factori psihosociali	Stare personală (DP) Muncă bazată pe gen (MG) Mod de comunicare (MC) Sănătate generală (SG)	La buna desfășurare a activităților contribuie la imaginea de sine percepută în mintea angajatului, genul, comunicarea și starea generală de sănătate.
Factori fizici	Zgomotele (Z) Mediul de lucru (ML)	Zgomotele și mediul de lucru au fost considerate importante.
Factori virtuali	Nivelul de interacțiune (MI) Complexitatea sistemului (CS) Lipsa de încredere (LI)	Factorii muncii la distanță influențează starea angajaților.

### Testare empirică a cadrului în sectorul public român

Modelarea structurală interpretativă (MSI) este un proces de învățare interactiv. Raționamentul grupului decide dacă și cum sunt conectate elementele, așa că este considerat o abordare interpretativă. Acest mod de abordare discută relațiile structurale dintre componentele unui sistem. În comparație cu o evaluare unică, aceste relații directe și indirecte între factori oferă o descriere mult mai precisă a situației. MSI creează o varietate de date despre diferite elemente identificate. Aplicarea MSI se va face pentru cei 19 factori structurați în Tabelul 3.1. Metoda urmează următorii pași (Rajesh et al., 2007; Zhang et al., 2013):

- a. Au fost parcurși pașii aferenți metodei aplicate.



b. Rezultatul final obținut este prezentat în Tabelul 3.2.

Tabelul 3.2. Matricea finală de accesibilitate (contribuție personală)

Număr	Elemente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Total
1	CA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
2	AIS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
3	PR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
4	IS	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
5	IP	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
6	OS	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
7	S	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
8	UU	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
9	PS	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
10	SM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
11	SP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	8
12	MG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8
13	MC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	7
14	SG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	6
15	Z	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	5
16	ML	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	5
17	MI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
18	CS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
19	LI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2

Acest studiu evidențiază principalii factori ergonomici identificați în literatura de specialitate pentru sectorul public. S-a aplicat un interviu semi-structurat pentru a selecta factorii ergonomici care se aplică în sectorul public din România. Acești factori constituie un cadru ierarhic de evaluare, în funcție de rezultatele interviului. Acest cadru a fost testat în instituții publice din România. Rezultatul obținut este constituit sub forma modelului MSI. Acest lucru este prezentat în Figura 3.4. Nu au fost identificați factori critici.

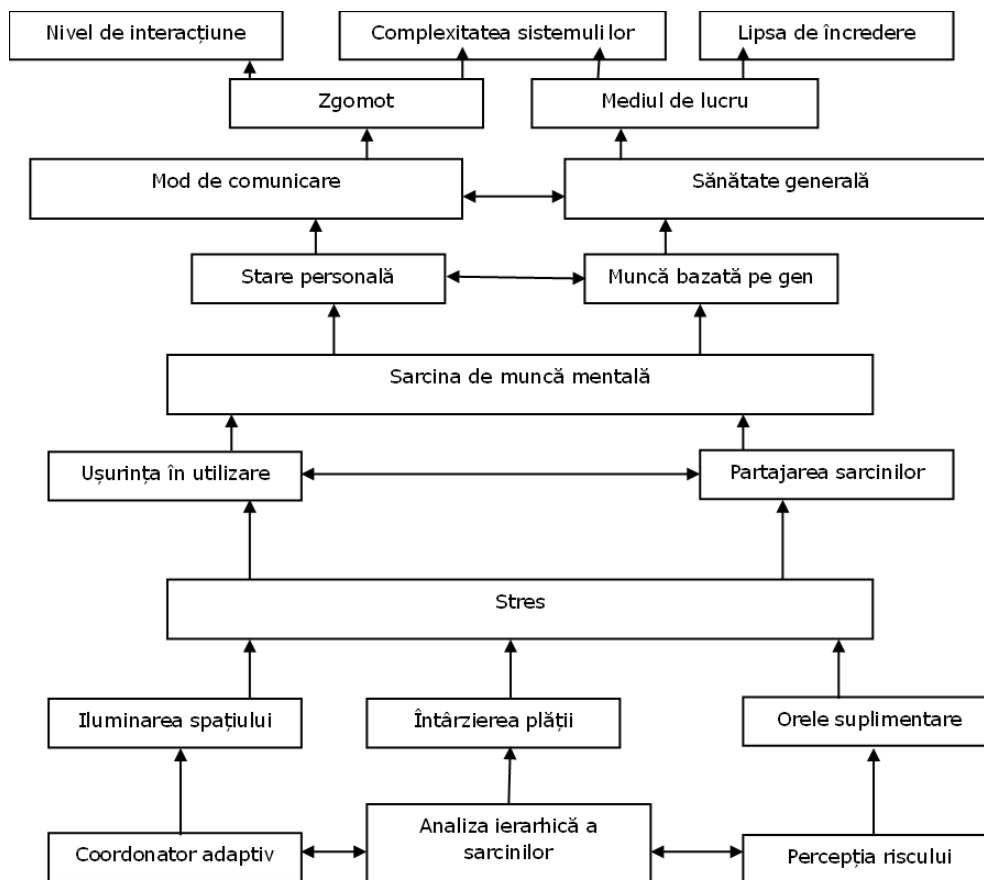


Figura 3.4. Modelarea structurală interpretativă a cadrului propus

### 3.4. Satisfacția angajaților din administrația publică

Satisfacția angajaților a devenit o temă importantă și din ce în ce mai complexă pentru toate organizațiile. Este utilizată pentru construirea și modificarea sistemului de motivare. Nivelul de satisfacție contribuie la conturarea atitudinii angajatului față de organizație și la descrierea relațiilor dintre colegi și superiori. Problema satisfacției angajaților este prezentă în literatura de specialitate. În prezent, este folosită în teoriile motivației (Bente, 2014; Khurshid et al., 2020; Vigan & Giaouque, 2018).

Există mai multe teorii în literatura de specialitate, iar în continuare vor fi prezentate o serie dintre acestea. Primul autor al unei teorii motivaționale este considerat a fi Frederick Herzberg, autor al *teoriei factorilor duali* a motivației. Rezultatele importante în domeniul motivației au fost grupate de cercetători în șase categorii principale de motivare (LEBRUMENT et al., 2021; Rizq et al., 2018; Van My & Thi Thuy Hanh, 2018):

- Factorii duali dezvoltată de F. Taylor,
- relațiile umane dezvoltată de E. Mayo,

- piramida nevoilor dezvoltată de A. Maslow, F. Herzberg,
- teoria așteptărilor dezvoltată de L.W. Porter, E. Lawler, V.H. Vroom,
- stabilirea obiectivelor dezvoltată de G.P. Latham, E. A. Locke,
- teoria echității dezvoltată de J. S. Adams.

Aceste categorii de teorii și implicații sunt întâlnite deseori în partea practică. Pe lângă acestea se mai întâlnesc teoria caracteristicilor muncii a lui J. R. Hackman și G. R. Oldham, teoria așteptărilor a lui V. H. Vroom și teoria corectitudinii de J. S. Adams. Acest concept de satisfacție la locul de muncă poate să fie definit ca „o stare emoțională plăcută sau pozitivă care rezultă din percepția de către individ a meseriei sale implementând sau oferind oportunitatea de a realiza valori semnificative, cu condiția ca aceste valori să fie în concordanță cu nevoile sale” (del Río-Vázquez et al., 2019; LEBRUMENT et al., 2021). O altă definiție precizează că satisfacția este „un indice de preferință pentru locul de muncă cu experiență față de oportunitățile externe, condiționat de informațiile disponibile la momentul respectiv” (Rizq et al., 2018). Așadar, termenul de satisfacție a angajaților poate fi definit în diferite moduri, de

Măsurarea satisfacției este întâlnită în sectoarele publice și private. Unele studii arată un grad de satisfacție redus în sectorul public (Bente, 2014; Cantarelli et al., 2013; del Río-Vázquez et al., 2019; Karyotakis & Moustakis, 2016). Alte studii arată un grad ridicat de satisfacție în acest sector (Rizq et al., 2018). Drept urmare, nu se poate aprecia la nivel general care sector deține un grad mai ridicat de satisfacție (Kim et al., 2013). Există cercetări care subliniază nivelul ridicat de satisfacție al angajaților din mediul public comparativ cu cei din mediul privat (Bente, 2014; Wong et al., 2011). Cauzele satisfacției mai scăzute a angajaților din sectorul public sunt legate de restricții impuse de birocratie.

În literatura de specialitate (Bente, 2014; Cantarelli et al., 2013; del Río-Vázquez et al., 2019; Karyotakis & Moustakis, 2016; LEBRUMENT et al., 2021; Rizq et al., 2018; Supramaniam & Singaravello, 2020; Tomažević, Seljak, et al., 2018; Van My & Thi Thuy Hanh, 2018; Vigan & Giaque, 2018) se pot identifica o serie de studii care cercetează și sistematizează factorii care contribuie la satisfacția angajaților din administrația publică. În continuare este prezentată o evaluare a acestor factori (Ariely, 2013; Bente, 2014; Bojadjev et al., 2015; Bojtor, 2022; Boselie et al., 2021; Cantarelli et al., 2013; del Río-Vázquez et al., 2019; Gabryelczyk, 2020; Karyotakis & Moustakis, 2016; Kim et al., 2013; Kregel et al., 2022; LEBRUMENT et al., 2021; Rizq et al., 2018; Supramaniam & Singaravello, 2020; Tomažević, Leben, et al., 2018; Tomažević, Seljak, et al., 2018; Van My & Thi Thuy Hanh, 2018; Vigan & Giaque, 2018; Vigoda-Gadot et al., 2008; Wong et al., 2011; Zilincikova & Stofkova, 2021).

Autori	Leadership/conducerea	Management participativ	Recompense	Ergonomia spațiului de lucru	Munca în echipe	Formarea profesională	Comunicarea	Cultura organizațională	Activitățile curente	Epuizarea emoțională	Managementul disciplinei	Transparența	Facilitățile oferite	Relațiile de lucru	Managementul performanței	Colectivul	Digitalizarea	Sustenabilitatea instituției
Kim (2002)		x				x	x			x								X
Tsigilis et al. (2006)	x		x	x	x		x	x	x				x				x	
Gupta and Sharma (2009)	x	x	x	x	x	x	x		x				x		x	x		
(Thu Truong & Kim, 2019)	x						x			x				x				
(Rizq et al., 2018)		x		x	x		x	x						x		x		
("Customer Satisfaction and Public Service Delivery: The Case of Dire Dawa Administration," 2020)		x			x			x					x	x		x		x
(Kim et al., 2013)	x		x	x	x				x				x		x		x	
(Van My & Thi Thuy Hanh, 2018)		x	x			x	x			x				x				x
(Ariely, 2013)	x			x		x				x				x		x		

(Tomažević, Leben, et al., 2018)		x		x	x										x			x
(Vigoda-Gadot et al., 2008)		x	x		x		x	x					x					x
(Tomažević, Seljak, et al., 2018)	x	x		x			x						x		x			x
(Zilincikova & Stofkova, 2021)	x			x	x								x					x
(Wong et al., 2011)		x					x	x							x			x
(Karyotakis & Moustakis, 2016)	x			x			x								x			x
(LEBRUMENT et al., 2021)		x		x			x								x			x
(Cantarelli et al., 2013)	x			x			x	x							x			x
(Vigan & Giaque, 2018)		x		x	x	x		x							x			x
(Supramaniam & Singaravelloo, 2020)	x							x							x			
(Bright & Graham, 2016)		x			x		x								x			x

### 3.5. Caracteristicile și avantajele administrației publice

Administrația publică prezintă o serie de caracteristici printre care se amintesc: set puternic de etică, comunicare, gândire critică, creativitate, viziune și scop.

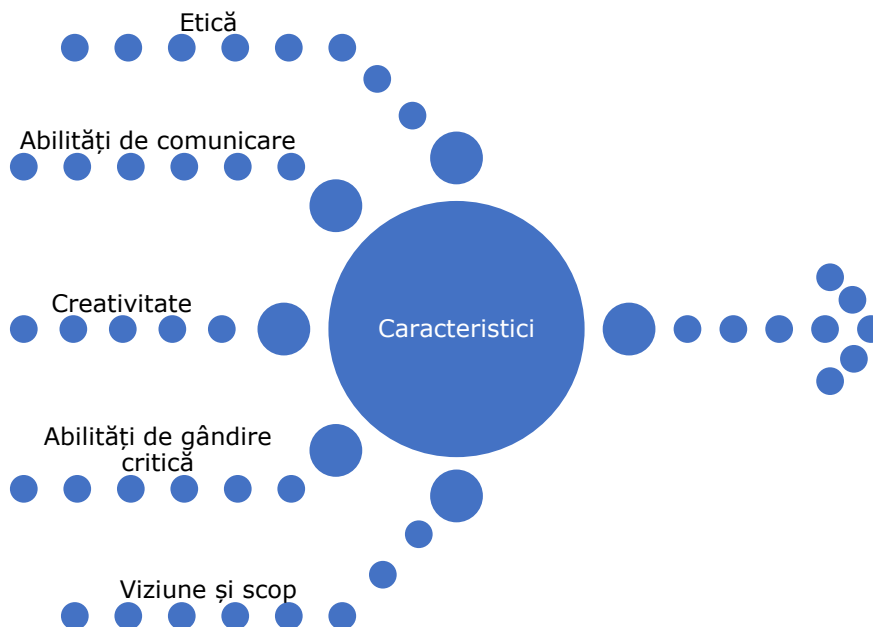


Figura 3.5. Caracteristicile administrației publice (după (Bojang, 2021; Grimmelikhuisen et al., 2017)

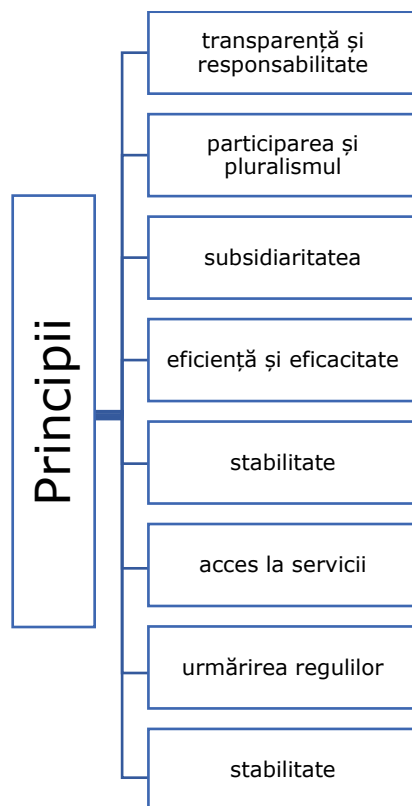


Figura 3.6. Sistematizarea principiilor administrației publice (contribuție personală)

### 3.6. Rolul leadershipului în administrația locală

Leadership-ul implică dedicarea managerilor și construirea unor echipe complete de lucru care pot contribui la atingerea obiectivelor stabilite (Fernandez et al., 2010; Isaksen & Tidd, 2006; Rofuth & Piepenbring, 2019a). Câteva direcții în acest sens se pot sistematiza prin următoarele:

- Leadership-ul este în relație direct cu rezultatele generate și beneficiile asociate (performanța, obiective îndeplinite, produse inovative și altele).
- Stilurilor de conducere identificate în cercetările întreprinse. Stilul de conducere laissez-faire a fost confirmat a fi un stil de conducere ineficient, în mare măsură. Liderii ar trebui să fie la fel de precauți cu exercitarea controlului formelor de conducere.
- Relația conducere – rezultate trebuie cu atenție monitorizată pentru a se putea atinge obiectivele instituționale.
- Stilul de conducere poate contribui la îmbunătățirea performanței echipei.
- Stilul de conducere poate contribui la îmbunătățirea imaginii organizației.

Stilul de leadership este considerat unul dintre factorii critici în implicarea angajaților cu liderul, organizația și succesul organizației (Frew et al., 2020). Există multe cercetări care consolidează importanța existenței unui leadership eficient. Liderii pot folosi diferite stiluri de conducere pentru a lua decizii și a influența angajații (Banzato & Sierra, 2016; Fuller, 2021; Isaksen & Tidd, 2006; MacKian & Simons, 2021; Öztürk, 2020; Rofuth & Piepenbring, 2019a, 2019b).

Chiar dacă stilul de conducere este adoptat corect acesta poate duce la efecte nedorite (Frew et al., 2020). Liderul deține cele mai importante responsabilități în organizație. Dacă angajații părăsesc organizația acest fapt implică și eșecul liderului; dacă rezultatele nu sunt cele așteptate înseamnă și eșecul liderului. Rezultatele pozitive sunt asociate și cu stilul de leadership (Frew et al., 2020; Isaksen & Tidd, 2006). SE afirmă că liderii autentici au stiluri de conducere proprii care pot dezvolta rezultate importante (Frew et al., 2020; Isaksen & Tidd, 2006). Dacă există oportunități de promovare și se întâlnesc sentimente negative față de organizație atunci liderul trebuie care îi îndepărteze de organizație sau să contribuie la părăsirea organizației mai devreme sau mai târziu (Murphy et al., 2017; Rofuth & Piepenbring, 2019b). Stilul Administrația publică depune eforturi pentru a-și îmbunătăți capacitatea de leadership (Al-A'Ali & Masmoudi, 2021; Alzougool et al., 2021; Hoai et al., 2022; Kramer & Stid, 2010; Lewis et al., 2018). Unele organizații au avut o dezvoltare puternică, dar există și organizații care, în ciuda sprijinului central funcționează în continuare ineficient din cauza lipsei de inovare și a stilului de conducere adecvat în contextul multor schimbări în contextul conducerii (Al-A'Ali & Masmoudi, 2021; Alzougool et al., 2021; Hoai et al., 2022; Kramer & Stid, 2010; Lewis et al., 2018; Sulila, 2022). Odată cu studiul stilurilor de conducere, au fost dezvoltate angajamentele de lucru ale angajaților cu angajament afectiv, angajament normativ și continuitate (MacKian & Simons, 2021). Studiile arată că există o legătură între leadership-ul transformațional, leadership-ul tranzacțional și stilurile de conducere laissez-faire și implicațiile angajaților (MacKian & Simons, 2021; Murphy et al., 2017; Öztürk, 2020; Rofuth & Piepenbring, 2019b).

Liderii publici și privați sunt preocupați de îndeplinirea nevoilor de personal, de motivarea subordonaților și de obținerea de finanțare pentru a dezvolta procese organizaționale inovative și eficiente (Fernandez et al., 2010; Fuller, 2021; Isaksen & Tidd, 2006; Rofuth & Piepenbring, 2019a). Există o serie de beneficii în cazul adoptării unui stil corect de conducere (Frew et al., 2020; Isaksen & Tidd, 2006), (Frew et al., 2020; Murphy et al., 2017; Rofuth & Piepenbring, 2019b). Luarea deciziilor și planificarea acțiunilor sunt activități deosebit de importante (Banzato & Sierra, 2016; Bose, 2020; Knights, 2021; Orazi et al., 2013). Totodată se susține că liderii trebuie să fie vizionari și să aplice corect elementele de management strategic (Orazi et al., 2013).

Starling (1993) subliniază că misiunea unei organizații este îndeplinită dacă există resursele: oameni, bani și informații. Abilitățile, disciplina, motivația și inteligența oamenilor sunt aspecte importante în orice sector (Gordon & Milakovich, 1998; Starling, 1993), (Farkas & Wetlaufer, 1996; Gordon & Milakovich, 1998; MahgoubAli, 2004; Starling, 1993).

Inovarea în sectorul public este foarte importantă pentru managerii publici, deoarece obligațiile și direcțiile de dezvoltare centrale sunt în creștere. Capacitatea



de inovare este legată de factorii și barierele inovației, dar și a capacității de a dezvolta un leadership sănătos (Banzato & Sierra, 2016; Orazi et al., 2013).

În continuare este prezentată analiza comparativă (Banzato & Sierra, 2016; Bose, 2020; Fernandez et al., 2010; Fuller, 2021; Isaksen & Tidd, 2006; Knights, 2021; Orazi et al., 2013; Rofuth & Piepenbring, 2019a).

Tabelul 3.3. Analiză comparativă a leadership-ului în sectoarele privat și public (contribuție personală)

Dimensiuni ale leadershipului	Sectorul privat	Sectorul public
Organizarea proceselor	Există proceduri clare, dezvoltate și analizate la nivel de companie sau grup	Există directive de la administrația centrală care trebuie interpretate și adaptate proceselor instituției
Politica de personal	Procesul de recrutare este definit și consolidat la nivelul organizației.	Există grile și categorii de salarii. Încadrarea se face pe baza unor documente centralizate.
Comunicarea cu subordonații/echipa	Există o organigramă flexibilă și se pune accent pe munca în echipă și cea online.	Există niveluri de structură bine definite care permit mici schimbări. Comunicarea online este mai puțin utilizată.
Atingerea obiectivelor	Se pune accent pe comunicarea și munca în echipă.	Atingerea obiectivelor se realizează prin concatenarea activităților departamentelor implicate. Comunicarea între departamente poate să fie îmbunătățită.
Definirea elementelor managementului strategic	Viziunea, misiunea, obiectivele și activitățile sunt actualizate în funcție de îndeplinirea acestora.	Stabilirea și modificarea elementelor strategice implică o serie de aprobări care pot necesita mai mult timp.

Pe baza celor studiate în literatura de specialitate se dezvoltă următorul model de leadership în sectorul public, Figura 3.7. Acest model implică o serie de variabile care contribuie la un leadership adecvat: angajamentul public – trebuie asigurat prin cunoașterea caracteristicilor mediului pe care liderul în va gestiona, conștiința de sine este importantă pentru a crește încrederea cetățenilor și a societății, implicarea tuturor părților interesate în activitățile instituției este importantă pentru imaginea și atingerea obiectivelor, atingerea rezultatelor este așteptată atât de nivelurile superioare de management cât și de societate și cetățeni și nu în ultimul rând, managementul șanselor în sensul că oportunitățile care apar trebuie abordate complet și cu rapiditate în momentul respectiv.



Figura 3.7. Model de leadership în sectorul public (propunerea autorului)

### 3.7. Managementul crizei

Dinamica mediului conduce la crize care se repetă din ce în ce mai des. Managementului crizelor în administrația publică depinde de mai mulți factori: leadership și profesionalism, strategiile administrației publice, stabilitate politică și macroeconomică, managementul înainte de criză, abordări ale managementului crizelor, caracteristicile administrației și puterea financiară (Hassel & Cedergren, 2021; Hyndman & McKillop, 2019). Fiecare manager utilizează instrumentele considerate adecvate pentru organizația pe care o conduce pentru a depăși situațiile de criză (Chandrasekar et al., 2021; Hassel & Cedergren, 2021; Hyndman & McKillop, 2019; Ntshwarang et al., 2021), (Hassel & Cedergren, 2021; Hyndman & McKillop, 2019).

Elementele care stau la baza gestionării crizelor sunt prezentate în figura următoare. Elementele importante pentru managementul crizelor sunt: stilul de leadership al conducătorului pentru că așa cum s-a prezentat anterior acesta contribuie la atingerea obiectivelor stabilite, oportunitățile mediului extern care pot apărea pentru o gestionare eficientă a situației, strategia instituției care cuprinde toate elementele de planificare, conduce și control pe o perioadă mai lungă, resursele limitate din perioada de criză trebuie gestionare eficient și direcțiile strategice centrale care dar direcția de acțiune și includ o serie de măsuri utilizate și în alte astfel de situații (Chandrasekar et al., 2021; Frew et al., 2020; Isaksen & Tidd, 2006).



Figura 3.8. Model pentru managementul crizei din sectorul public

### 3.8. Sustenabilitate

Sectorul public are nevoie de o *abordare holistică* a sustenabilității pentru a contribui la îmbunătățirea managementului administrației. Organizațiile din sectorul public se implică în dezvoltarea sustenabilă, dar cu un ritm mai lent. Perspectivele tranzițiilor de sustenabilitate subliniază necesitatea ca sectorul public să se adapteze politicile pentru inovarea tehnologică, iar procesele instituționale să fie reprojctate. Ultimele cercetări (Amayah, 2013; Khurshid et al., 2020; Verbeeten, 2008)), arată că sectorul public a început să realizeze că este necesar să schimbe modul în care funcționează, pentru a include aspectele de sustenabilitate în operațiunile proceselor organizaționale (Hoai et al., 2022; Irfan et al., 2020; Khurshid et al., 2020; Klein et al., 2020).

Dezvoltarea sustenabilă implică asigurarea unui echilibru între responsabilitățile economică, socială și mediu. Întreg demersul trebuie să fie în concordanță cu viziunea și misiunea organizației și acceptat de părțile interesate. Părțile interesate sunt acele entități care prezintă un interes (indiferent de natura lui) față de organizație (Figueira et al., 2018).

Sectorul public este un furnizor de servicii, un angajator important și consumator de resurse, de aceea este important să se poziționeze corect în atingerea scopurilor și obiectivelor asociate dezvoltării durabile. Acest sector nu ar trebui să garanteze doar gestionarea adecvată a resurselor și instalațiilor publice, ci și să asigure îndeplinirea așteptărilor părților interesate, promovarea interesului public, promovarea înscrierii părților interesate, dezvoltarea unui profund angajament public

față de societate și creșterea transparenței în managementul public (Amayah, 2013; Plesner et al., 2018; Verbeeten, 2008).

Agenda 2030 prevede o serie de direcții pentru îndeplinirea obiectivelor de dezvoltare durabilă / sustenabilă (ODD) și sectorul public ar trebui să își îmbunătățească mijloacele de implementare a obiectivelor. Chiar dacă sunt prevăzute o serie de direcții pentru dezvoltarea sustenabilă, în majoritatea se concentrează în primul rând pe o singură practică sau problemă principală, sistemele de management de mediu (EMS), sistemele de management al calității, rapoartele de sustenabilitate, Balanced Scorecard (BSC) sau strategii de management (Arce, 2023; Shulla & Filho, 2023).

Spre deosebire de multitudinea de studii din sectorul privat privind sustenabilitatea în sectorul public există o lipsă de cercetare privind inițiativele care oferă un profil al sustenabilității, mai larg și integrat al politicilor și practicile care sunt implementate de administrația locală, regională sau centrală pentru performanță managementul activităților și operațiunilor lor (Acheampong, 2021; Amayah, 2013; Bracci et al., 2022; Figueira et al., 2018; Hartley et al., 2020; Hoai et al., 2022; Irfan et al., 2020; Khurshid et al., 2020).

Evaluând literatura de specialitate (Acheampong, 2021; Amayah, 2013; Bracci et al., 2022; Figueira et al., 2018; Hartley et al., 2020; Hoai et al., 2022; Irfan et al., 2020; Khurshid et al., 2020; Klein et al., 2020; Kristensen & Mosgaard, 2020; Plesner et al., 2018; Verbeeten, 2008; Vigoda-Gadot et al., 2008) și rapoartele strategice și de dezvoltare ale UAT-urilor sunt sistematizate în tabelul următor o serie de deficiențe identificate în demersul dezvoltării sustenabile din sectorul public.

Tabelul 3.4. Evaluarea aspectelor dezvoltării sustenabile din sectorul public

Dimensiune	Aspectele identificate
Aspecte generale	Suprafața ocupată și construită Elementele managementului strategic (viziune, misiune și declarația pentru sustenabilitate) Locație geografică Declarația de sustenabilitate Aspecte generale ale sustenabilității (obiective generale, obiective specifice, principiile sustenabilității)
Sustenabilitate integrată	Dezvoltarea unor strategii pentru dezvoltarea sustenabilă a organizației Existența unui departament responsabil pentru problemele de sustenabilitate Implementarea unui sistem de evaluare a performanței Utilizarea indicatorilor în evaluarea performanțelor angajaților Audituri interne efectuate periodic Comunicarea sustenabilității folosind abordări internaționale (Global Reporting Initiative – GRI) sau dezvoltate local Evaluarea cheltuielilor legate de practicile de sustenabilitate Percepția asupra performanței și managementului sustenabilității: identificarea rolului acordat sustenabilității în cadrul strategic al organizației Managementul operațional, performanța organizației în ceea ce privește integrarea politicilor și practicilor care promovează sustenabilitatea și importanța acordată de organizație adoptării

	Implementarea unui sistem integrat pentru evaluarea sustenabilității care să cuprindă indicatori pentru cele trei dimensiuni ale sustenabilității
Responsabilitate de mediu	<p>Sisteme integrate de management de mediu.  Determinarea stadiului implementării și certificării  Utilizarea principiilor de sustenabilitate în achizițiile publice  Certificarea energetică a clădirilor administrației  Îmbunătățirea performanței energetice a clădirilor  Îmbunătățirea iluminatului public  Implementarea unor programe care susțin eficiența energetică  Implementarea sistemelor de etichetare ecologică: construcție și produs/serviciu  Adoptarea unui program de monitorizare a mediului  Măsuri de raționalizare în utilizarea resurselor și/sau managementul poluării, deșeurilor și emisiilor: stadiul implementării și domenii de intervenție  Identificarea unor angajați cu competențe solide în această direcție  Actualizarea practicilor de mediu la nivelul instituției</p>
Responsabilitate socială	<p>Numărul de angajați  Angajarea personalului conform criteriilor de egalitate de șanse  Facilități adaptate persoanelor cu mobilitate redusă  Implementarea unui plan de securitate și sănătate în muncă  Implementarea unui sistem de management al responsabilității sociale  Adoptarea practicilor pentru responsabilitatea socială  Adoptarea unui program de monitorizare socială  Dezvoltarea unor planuri de formare continuă  Dezvoltarea acțiunilor pentru bunăstarea personalului și a societății  Evaluarea gradului de satisfacție: utilizatori, furnizori și prestatori de servicii  Acțiuni voluntare pentru implicarea comunității locale  Implicarea părților interesate în procesele de luare a deciziilor: frecvența și tipurile de părți interesate implicate</p>
Responsabilitatea economică	<p>Existența unor obiective și scopuri pentru limitarea costurilor  Contabilitatea costurilor unitare  Respectarea termenelor de plată  Bugetului  Surse de finanțare  Eficientizarea costurilor la nivelul instituției</p>

Aceste direcții pot să fie urmărite la nivelul fiecărei instituții și îmbunătățite. Totodată diferitele variante de raportarea a sustenabilității pot contribui la îmbunătățirea imaginii publice a instituției, eficientizarea activității și reducerea cantității de resurse utilizate.

### 3.9. Abordarea procesul de management în administrația publică locală

Implementarea sistemelor de management în sectorul public este o provocare pentru organizații, mai ales dacă aceste sisteme provin din sectorul privat (Alsharhan et al., 2020; Young et al., 2020).

Utilizarea unui sistem de management inovativ contribuie la promovarea unei culturi a performanței și asigură mediul de învățare și dezvoltarea profesională în cadrul organizației. Sistemele sunt fundamentale pentru organizațiile din sectorul public care doresc să susțină munca managerilor. Modernizarea sistemului administrației publice este indisolubil legată de determinarea celor mai eficiente abordări care contribuie la îmbunătățirea proceselor administrative și manageriale (Alsharhan et al., 2020; Hassel & Cedergren, 2021; Irfan et al., 2020).

Abordarea procesului de management implică identificarea și gestionarea sistematică a proceselor unei organizații și a interacțiunilor dintre aceste procese. Pentru a separa sarcinile organizației este necesar să se realizeze o separare clară a funcțiilor (Kramer & Stid, 2010). Tocmai aceasta este împărțirea care va corespunde obiectivelor de manipulare a obiectului procesului și mai ales ritmului sarcinilor (Kregel et al., 2022; MacKian & Simons, 2021; Rofuth & Piepenbring, 2019b; Verbeeten, 2008).

Abordarea procesului răspunde la întrebarea „Cum se face?” și este considerată ca suma tuturor proceselor unui organism guvernamental – planificare, organizare, comandă, coordonare și control. Funcția de planificare este procesul de alegere a scopurilor și a deciziilor necesare. Strategia organizațională se referă la crearea unei structuri organizaționale optime sau eficiente. Al treilea proces de management – comanda care presupune transmiterea sarcinilor de lucru către toți angajații implicați în activitatea respectivă. Totodată presupune alocarea resurselor pentru atingerea obiectivelor, căile de realizare și perioada de timp. Următoarea etapă implică coordonare și competențe solide în atingerea obiectivelor propuse. În cele din urmă, este necesar un proces de control pentru a asigura și verifica rezultatul dorit. Acesta implică stabilirea standardelor, modificarea efectelor și ajustările ulterioare. Esența abordării este prezentată în figura următoare (Bojang, 2021; Öztürk, 2020; Wiig, 2002).

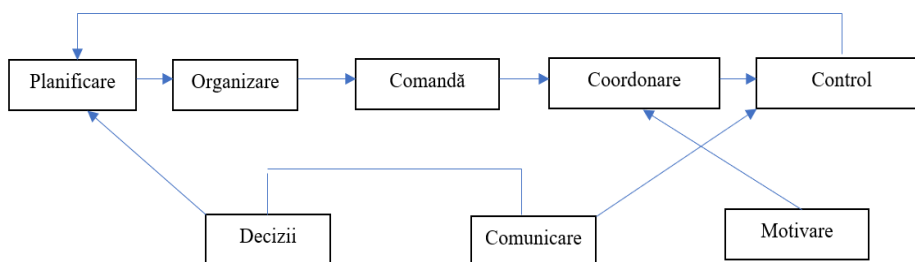


Figura 3.9. Procesul de management (Bučková, 2015)

Abordarea managementului public implică și motivarea angajaților pentru o coordonare eficientă. Această etapă poate să completeze etapa de coordonare. Acest fapt este susținut de literatura de specialitate prin studiile realizate și de rezultatele obținute în cadrul cercetărilor realizate în prezenta teză de doctorat. În continuare sunt prezentate argumentele adăugării acestei motivații (Al-Tkhayneh et al., 2019; Dima et al., 2010; Stazyk & Davis, 2022a).

Crearea unui sistem de stimulare și motivare a angajaților este una dintre problemele complexe și consumatoare de (Laub, 1999) timp în activitățile administrației publice, indiferent de obiectivele activităților și de proprietate (PROFIROIU et al., 2022).

Termenul de motivație pentru serviciul public a fost inventat pentru prima dată de Rainey H.G. care a fost elaborat ulterior de Perry și Wise în mod formal și a început să fie utilizat în cercetarea din domeniul motivației serviciului public (Fernandez et al., 2010). În cercetarea lui (Fernandez et al., 2010) motivația în administrația publică este definită ca „predispoziția individuală de a răspunde motivelor în instituțiile publice”. Mai mult decât atât, pe lângă această descriere, motivația angajaților pentru serviciul public este, de asemenea, prezentată ca o orientare generală a indivizilor către furnizarea de servicii către oameni cu intenția de a face bine pentru societate în general (DeRiviere et al., 2021; Ponomariov & McCabe, 2017; Vandenabeele, 2007).

Cercetările referitoare la motivația pentru serviciul public au început să se intensifice (Huang, 2022). Și se consolidează ideea conform căreia motivația pentru serviciul public presupune o etapă de influență comportamentală angajaților în trei moduri diferite și anume (1) pe măsură ce nivelul de motivație pentru administrația publică crește, indivizii sunt mai orientați spre lucrul în organizațiile din sectorul public (2) motivația pentru administrația publică este corelată semnificativ cu performanța la locul de muncă al angajaților din organizațiile publice și că (3) organizațiile publice sunt compuse dintr-un număr mai mare de angajați cu grade mai ridicate de motivație în serviciul public și nu au neapărat nevoie de stimulente extrinseci pentru a-și îndeplini motivația (Dima et al., 2010; Khlivna et al., 2020; Stazyk & Davis, 2022a). Pe de altă parte, motivația serviciului public nu măsoară doar motivația angajaților din sectorul public, ci și a motivației lucrătorilor voluntari (DeRiviere et al., 2021; Nishimura et al., 2021; Ponomariov & McCabe, 2017; Vandenabeele, 2007). Mai mult, din perspectiva motivației serviciului public, motivația angajaților contribuie la atingerea obiectivelor din administrația publică deoarece aceștia fac parte din anumiți angajați publici și, prin urmare, ajung să își justifice performanța și comportamentele adecvate (Al-Tkhayneh et al., 2019; Dima et al., 2010; Huang, 2022; Khlivna et al., 2020; Minarova, 2018; Nishimura et al., 2021; PROFIROIU et al., 2022; Stazyk & Davis, 2022b, 2022a; Tahili, 2018; Vandenabeele & Schott, 2020). Studiile au descoperit asocierea motivației serviciului public cu performanța individuală și organizațională (Khlivna et al., 2020; Stazyk & Davis, 2022a). Așa cum arată propunerea din Figura 3.10, motivarea influențează etapa de coordonare. În cadrul acestei etape angajații ar trebui să fie motivați pentru a îndeplini obiectivele instituției. Deciziile și comunicarea sunt elemente care lucrează și sunt indispensabile dintr-un proces eficient de management. Deciziile influențează etapa de planificare, iar comunicarea, în special, etapa de control.

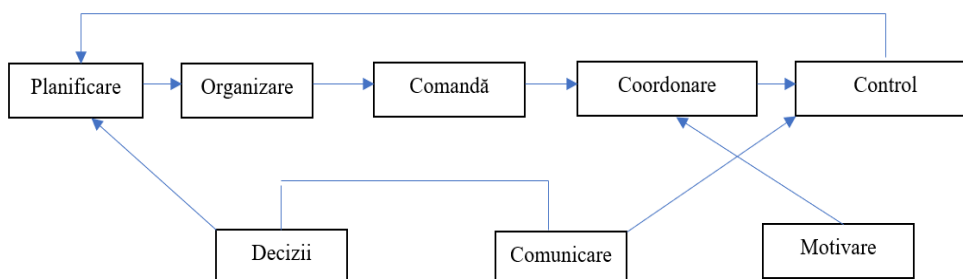


Figura 3.10. Abordarea procesului de management în administrația publică locală

### 3.10. Concluzii

Acest capitol prezintă o serie de aspecte relative la managementul administrației locale. Debutează cu aspecte teoretice și o inventariere a literaturii de specialitate. Sunt prezentate o serie de definiții și abordări pentru a completa imaginea de ansamblu a acestui concept.

În literatura de specialitate există o preocupare pentru satisfacția angajaților și ergonomia spațiului de lucru. Acest capitol abordează și aceste concepte oferind o imagine actuală asupra administrației publice. Această preocupare pentru ergonomie există atât în sectorul public cât și cel privat. Activitățile desfășurate sunt numeroase și diferă de multe ori ca intensitate. Ergonomia are o serie de efecte pozitive asupra organizațiilor asupra unei organizații și care au o importanță deosebită pentru angajați. Toate aceste aspecte sunt prezentate în subcapitolul aferent.

Satisfacția angajaților a devenit o temă importantă și din ce în ce mai complexă pentru toate instituțiile. Este utilizată pentru construirea și modificarea sistemului de motivare. Nivelul de satisfacție contribuie la conturarea atitudinii angajatului față de organizație și la descrierea relațiilor dintre colegi și superiori. Problema satisfacției angajaților este prezentă în literatura de specialitate. Întreaga abordare este prezentată în secțiunea aferentă.

Caracteristicile și avantajele administrației publice sunt prezentate într-o abordare completă și subliniază aspectele importante ale administrației publice. Leadership-ul implică dedicarea managerilor și construirea unor echipe complete de lucru care pot contribui la atingerea obiectivelor stabilite. Acest concept al leadership-ului este evaluat în prezentul capitol și consolidează imaginea administrației publice.

Sunt prezentate aspectele importante ale managementului crizei, sustenabilității și diferite implicații ale sistemelor inovative de management. Dezvoltarea sustenabilă implică asigurarea unui echilibru între responsabilitățile economică, socială și mediu. Întreg demersul trebuie să fie în concordanță cu viziunea și misiunea organizației și acceptat de părțile interesate.

Procesul de management este important și contribuie la atingerea obiectivelor instituțiilor. Capacitatea angajaților, dar și performanța acestora sunt direcții importante în atingerea obiectivelor organizaționale și îndeplinirea sarcinilor față de societate.



## 4. CERCETĂRI TEORETICE ȘI DEFINIREA CADRULUI CERCETĂRII

Acest capitol descrie demersul teoretic al cercetării întreprinse. Toate metodele și mijloacele utilizate în cercetarea aplicată sunt expuse gradual și logic în cadrul acestui capitol. După definirea teoretică a cadrului cercetării următoarele capitole vor prezenta cercetările de piață, testarea, validarea și consolidarea modelului cadru propus pentru îmbunătățirea managementului administrației publice.

Cercetările prezentate sunt convergente pe atingerea obiectivului operațional: **Evaluarea metodelor de diagnoză și stabilirea cadrului teoretic de cercetare (Ob4)**, care să permită aplicarea instrumentelor și a metodologiei propuse.

### 4.1. Metode de analiză și evaluare

Analizele PEST, SWOT și POPIT contribuie la identificarea unor factori interni și externi care pot afecta îndeplinirea obiectivelor organizației. În acest scop acest capitol utilizează aceste analize pentru a inventaria situația actuală a administrației publice locale.

În tabelul următor sunt prezentate caracteristicile fiecărei metode de analiză și evaluare.

Tabelul 4.1. Sistematizarea metodelor de analiză și evaluare

Tipul analizei	Caracteristici
PESTLE	<p>Acronimul provine de la denumirea în limba engleză a direcțiilor care se vor evalua: political (politic), economic, social, technological (tehnologic), legal (juridic) și environment (mediu).</p> <p>Analiza contribuie la identificarea factori externi și realizează o inventariere a acestora. Rezultatele obținute pot fi utilizate în procesul decizional sau alte activități ale administrației publice.</p> <p>Factorii politici se referă la politica fiscală, legile de personal, reforme, implicații politice și altele.</p> <p>Factorii economici se referă la creșterea economică, ratele dobânzilor, ratele de schimb, inflația și alte aspecte ale costului vieții. Acești factori au o importanță ridicată pentru cetățeni și administrații.</p> <p>Factorii sociali includ aspecte culturale, conștientizarea sănătății și siguranței, bunăstarea societății, responsabilitate socială corporativă, rata de creștere a populației și diverse demografii.</p> <p>Factorii tehnologici includ aspecte tehnice, de infrastructură, informaționale și de proces pentru serviciile prestate și produsele asociate administrației.</p> <p>Factorii juridici includ orice aspect legat de zona legislativă care poate avea impact asupra administrației publice</p>

	Factorii de mediu includ o conștientizare a schimbărilor climatice, a cantității de gaze cu efect de seră, a managementului deșeurilor, managementului mobilității și alte aspecte care sunt asociate mediului și pot afecta metodele de furnizare a serviciilor de calitate.
SWOT	<p>Acronimul provine de la denumirea în limba engleză a direcțiilor care se vor evalua: strengths (avantaje), weaknesses (dezavantaje), opportunities (oportunități), threats (amenințări). Este o analiză utilizată frecvent în administrația publică locală și contribuie la identificarea aspectelor interne și externe. Analiza SWOT este una dintre cele mai importante tehnici de management care contribuie la înțelegerea poziției strategice a unei organizații. Obiectivul analizei SWOT este de a contribui la formularea unor direcții de acțiune pentru a-și adapta punctele forte, oportunităților, minimiza riscurile și elimina punctele slabe.</p> <p>Avantajele – aspecte interne, pozitive și care contribuie la atingerea obiectivelor organizaționale.</p> <p>Dezavantajele- aspecte interne, negative, care se pot îmbunătăți și pe care organizația pe poate controla.</p> <p>Oportunitățile – aspecte externe, pozitive, care pot fi abordare de organizație în scopul atingerii obiectivelor stabilite.</p> <p>Amenințările – aspecte negative, externe care pot afecta negativ atingerea obiectivelor organizației. Aceste ar trebui minimizate de către organizație.</p>
POPIT	<p>Acronimul provine de la denumirea în limba engleză a direcțiilor care se vor evalua: people (personal), organization (organizație), policies (politici), information technology (tehnologia informației). Modelul POPIT oferă o imagine utilă pentru a lua evidenția nevoile de personal, oportunitățile și schimbările dorite pentru a rezolva deficiențele întâlnite în administrația publică. Se poate reprezenta sub formă grafică.</p> <div style="text-align: center;"> </div>

În continuare sunt prezentate cele trei analiza ale administrației publice locale. Sunt luate în considerare cele mai importante aspecte pentru fiecare dimensiune. Analiza PESTLE (politic, economic, social, tehnologic, legislativ, mediu) pentru administrația publică locală este prezentată în harta următoare.

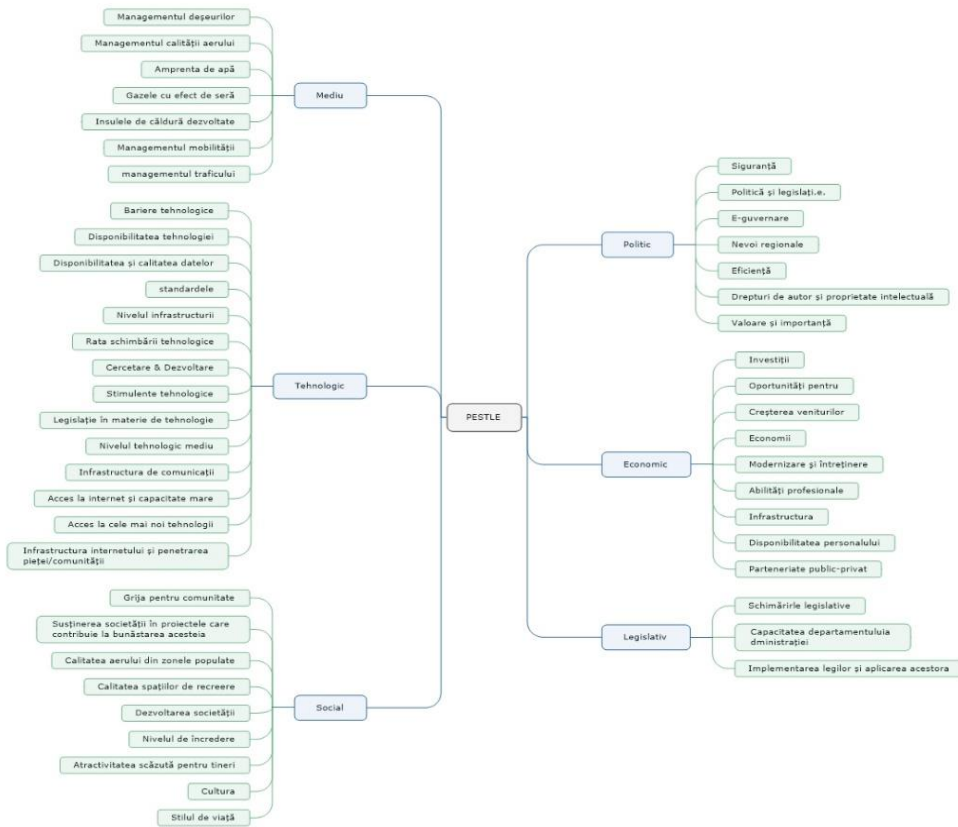


Figura 4.1. Analiza PESTLE pentru administrația publică locală  
 Analiza SWOT (avantaje, dezavantaje, oportunități și amenințări) pentru administrația publică locală este prezentată în harta următoare.

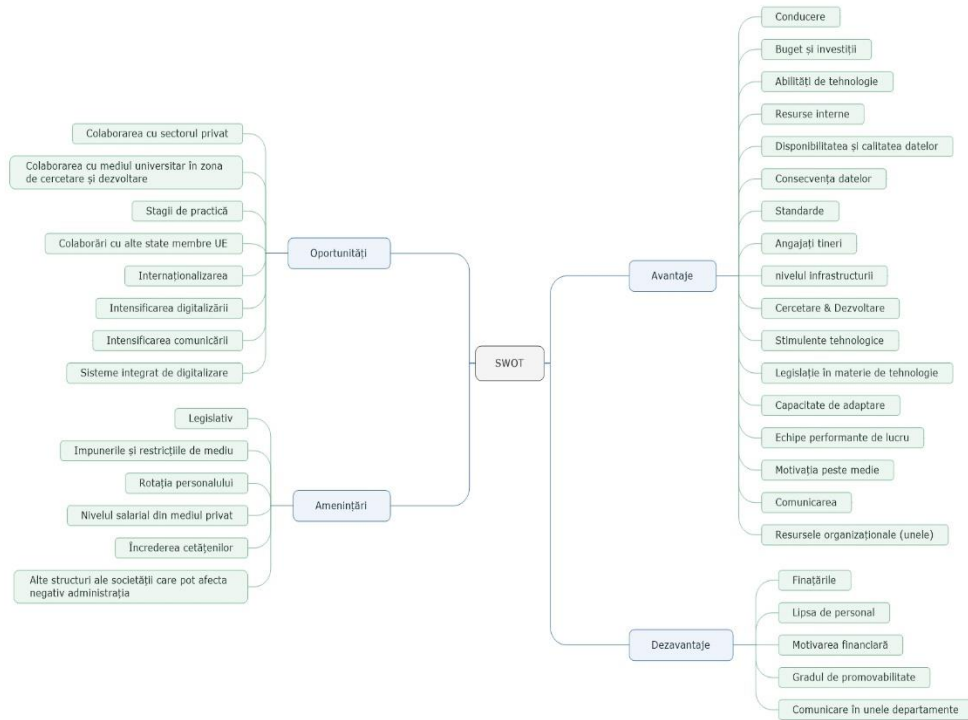


Figura 4.2. Analiza SWOT a administrației publice locale

Analiza POPIT (persoane, organizație, politici, tehnologia informației) pentru administrația publică locală este prezentată în harta următoare.

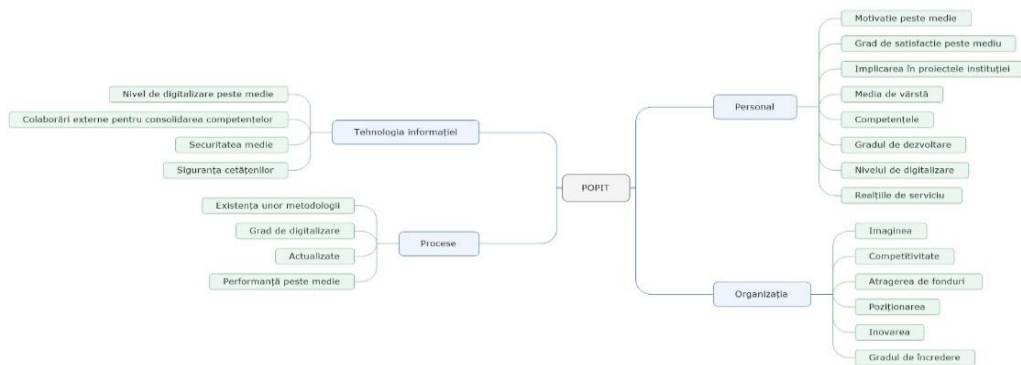


Figura 4.3. Analiza POPIT a administrației publice locale

## 4.2. Cadrul contextual de derulare a cercetărilor aplicative

**MOTIVAȚIE:** În vederea dezvoltării unui model pentru îmbunătățirea managementului administrației locale am întreprins o serie de cercetări teoretice și aplicative pentru eficientizarea proceselor organizațiilor.

**OPORTUNITATEA** realizării cercetării s-a datorat activității intense pe care am avut-o în administrația publică și a dorinței de a fi în slujba cetățenilor.

Noul management public ia amploare în procesul de management al administrației publice. Țările europene dețin ideea creșterii eficienței administrației publice și impun strategii și o nouă abordare a procesului de management al administrației. Aceasta înseamnă independență a funcției manageriale în sectorul public, guvernare independentă, răspuns rapid, receptivitate a administrației publice și responsabilizare a administrației. Favorizarea dreptului discreționar subliniază problema responsabilității administrației publice.

Se creează astfel noi modele de monitorizare a performanței și aprecierii administrației publice care permit întărirea responsabilității administrației în toate categoriile de titluri, inclusiv a lucrătorilor manageriali. Unele modele de management public sunt greu de acceptat din cauza anumitor impuneri și a lipsei unor resurse. Toate cercetările aplicative s-au desfășurat la nivelul Regiunii de Vest a României și au implicat persoane cu funcții de conducere sau angajați cu funcții de execuție.

## 4.3. Descrierea demersului metodologic și îmbunătățirea a managementului administrației locale

Obiectivele cercetării sunt:

1. Evaluarea managementului administrației publice la nivelul Uniunii Europene (Ob1)
2. Evaluarea managementului administrației publice la nivelul României (Ob2)
3. Identificarea aspectelor importante care contribuie la un management local performant (Ob3)
4. Evaluarea metodelor de diagnoză și stabilirea cadrului teoretic de cercetare (Ob4)
5. Analiza gradului de satisfacție al angajaților (cu funcții de execuție și funcții de conducere) referitor la managementul administrației locale (Ob5)
6. Dezvoltarea unui model comprehensiv care contribuie la îmbunătățirea managementului administrației (Ob6)
7. Testarea, validarea și consolidarea modelului propus în funcție de caracteristicile locale (Ob7)

Dezvoltarea celor 2 chestionare s-a realizat pe baza literaturii de specialitate. Sistematizarea surselor din literatura de specialitate, utilizate pentru acest capitol sunt prezentate în tabelul următor. Se pot observa dimensiunile importante ale managementului administrației publice locale care pot fi considerate în dezvoltarea modelului de îmbunătățire propus în cadrul acestei cercetări.

Tabelul 4.2. Aspecte care au stat la baza dezvoltării instrumentelor de cercetare prin analiza literaturii de specialitate

Dimensiunea investigată	Cercetările identificate în literatura de specialitate
(Shaheena & Rashidib, 2021)	Motivația și intenția de părăsire a organizației
(Laub, 1999)	Caracteristicile managementului administrației locale
(Al-Tkhayneh et al., 2019)	Factorii care afectează motivația la locul de muncă
(Tepe, 2016)	Aspecte ale încrederii
(Nishimura et al., 2021)	Digitalizarea, comunicarea și condițiile de lucru
(Tahili, 2018)	Motivația și relațiile de lucru
(Vandenabeele, 2007; Vandenabeele & Schott, 2020)	Motivația și comunicarea
(DeRiviere et al., 2021; Ponomariov & McCabe, 2017)	Aspecte ale performanței
(Huang, 2022; Khlivna et al., 2020)	Bariere și evaluarea resursei umane
(Kyrylov et al., 2022; Shwetha & Prabodh, 2019; Siegel & Isabella, 2022)	Dezvoltarea profesională, calitatea serviciilor și performanța angajaților
(Bučková, 2015; Wiig, 2002)	Cunoașterea în administrația publică locală
(Louraço & Marques, 2022)	Comparații ale managementului administrației
(AGHAJANYAN & MKRTCYAN, 2022; Nurdin, 2022)	Cultura Tendențe ale managementului în administrația locală
(Ismail & Hartati, 2023)	Dimensiunea cercetărilor în administrația publică
(Chandrasekar et al., 2021; Hassel & Cedergren, 2021; Madukwe & Anyanwaokoro, 2014)	Bariere Bunăstarea societății Cultura
(Alzougool et al., 2021; Orazi et al., 2013; Puffer, 2004)	Relațiile de muncă Egalitatea de șanse
(Amović et al., 2020)	Performanța și parteneriate
(Bose, 2020; Grimmelhuijsen et al., 2017; Vandenabeele, 2007)	Factorii psihosociali care influențează nivelul de satisfacție
(Bojang, 2021)	Valori ale administrației publice
(Tomažević, Leben, et al., 2018)	Managementul strategic în administrația publică

Schema logică a desfășurării metodologiei este prezentată în figura următoare și parcurge obiectivele stabilite.

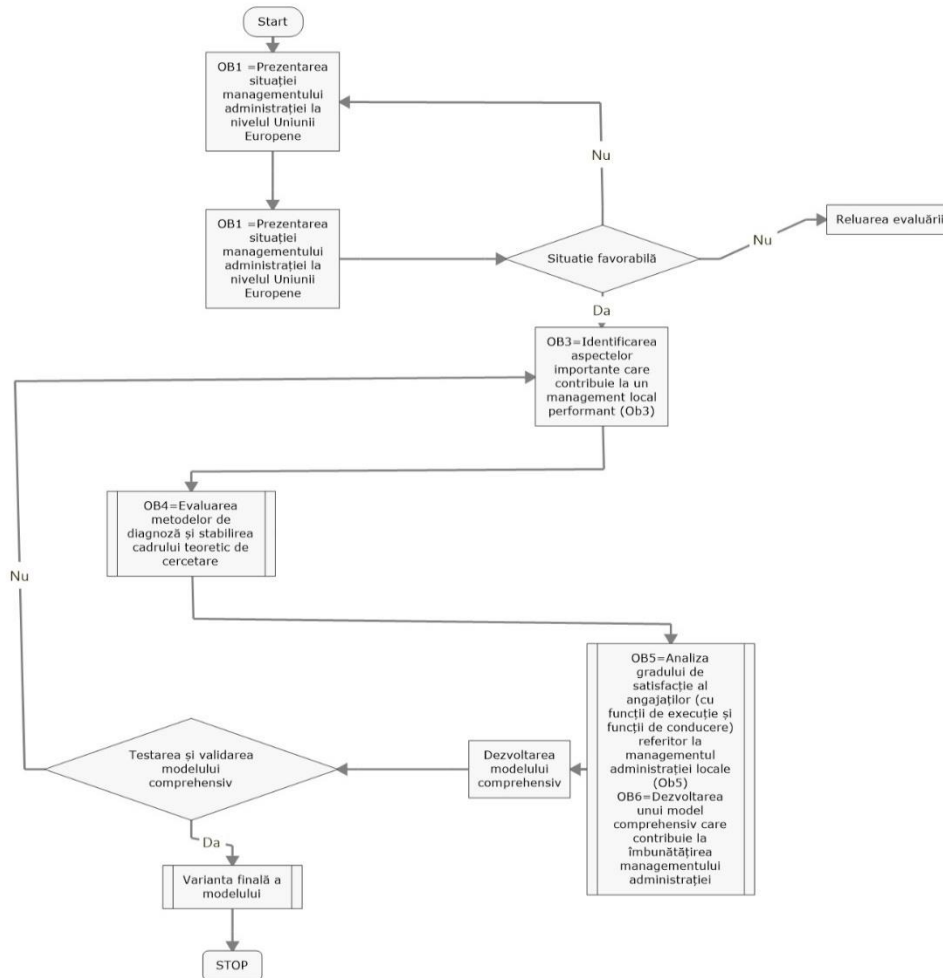


Figura 4.4. Sistematizarea demersului cercetării întreprinse

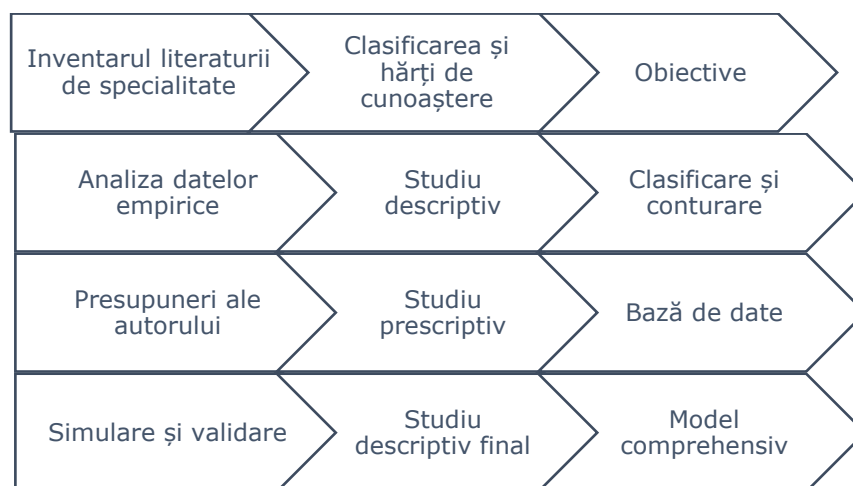
#### 4.4. Demersul cercetării și definirea ipotezelor

Elaborarea metodologiei s-a realizat pe baza unui demers creativ, descris în literatura de specialitate (Bose, 2020; Grimmelikhuijsen et al., 2017; Nawaz & Qureshi, 2010; Vandenabeele, 2007; Vandenabeele & Schott, 2020).

- **Inventarierea domeniului de cercetare**, utilizând literatura de specialitate pentru a realiza suportul definirii obiectivelor de cercetare și a demersului teoretic.
- **Studiul descriptiv** în care autorul tezei identifică, definește și conturează domeniul administrației publice;

- **Studiul prescriptiv** în care autorul tezei deține toate informațiile pentru elaborarea metodologiei proprii de investigare a domeniului de cercetare abordat;
- **Studiul descriptiv final** etapa în care se validează și testează cadrul propus.

Tabelul 4.3. Structurarea etapele cercetării realizate



#### 4.4.1. Dezvoltarea ipotezelor de cercetare pe baza literaturii de specialitate

Având la bază cercetările întreprinse în domeniul administrației publice (AGHAJANYAN & MKRTCYAN, 2022; Amović et al., 2020; Bojang, 2021; Bose, 2020; Boselie et al., 2021; Bučková, 2015; DeRiviere et al., 2021; Figueira et al., 2018; Grimmelikhuijsen et al., 2017; Guenduez et al., 2020; Huang, 2022; Iacovino et al., 2017; Ponomariov & McCabe, 2017; Siegel & Isabella, 2022; Stazyk & Davis, 2022b; Szczepaniuk et al., 2020; Tepe, 2016; Vandenabeele, 2007; Vandenabeele & Schott, 2020; Wiig, 2002) au fost propuse ipotezele cercetării. Aceste ipoteze au fost validate de managerii din administrația publică care au fost respondenții chestionarului aplicat acestei categorii.



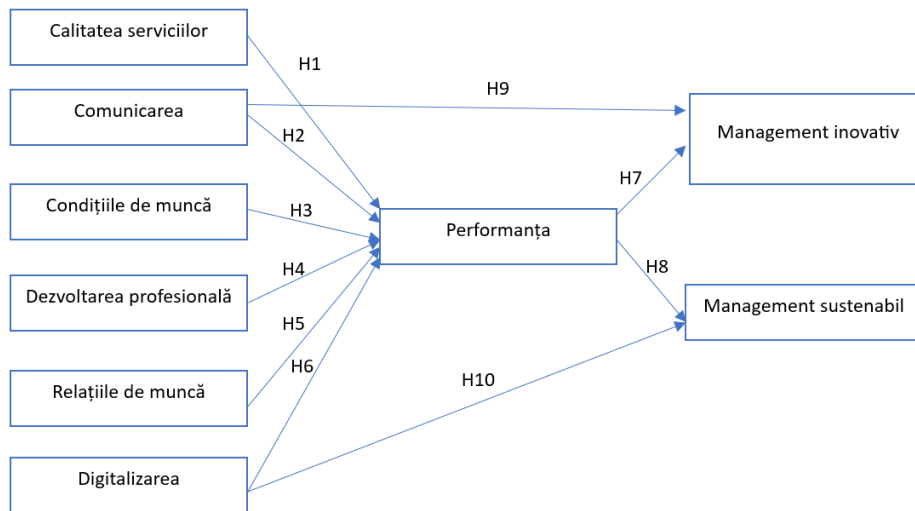


Figura 4.5. Cadrul teoretic de cercetare

Sectorul public este menit să satisfacă nevoile cetățenilor. Acesta este construit pentru a servi comunitatea, astfel calitatea serviciilor oferite este determinată de satisfacția comunității. Calitatea serviciilor este un mijloc important de a câștiga un avantaj strategic, fiind importantă pentru societate și administrații (Agus et al., 2007; Rizq et al., 2018; Shetty et al., 2022; Van My & Thi Thuy Hanh, 2018) Având la bază aceste argumente și în urma validării de către experții respondenți ai cercetării întreprinse se stabilește prima ipoteză:

*H1: Calitatea serviciilor influențează pozitiv performanța instituțională*

Comunicarea eficientă în sectorul public este despre dialog. Sectorul public este despre comunicare. Este vorba despre interacțiunea cu indivizi și comunități la toate nivelurile și dezvoltarea unor platforme pentru exprimarea propriilor opinii și păreri. Comunicarea este despre furnizarea de acțiuni și livrare pentru a satisface nevoile lor. Comunicarea în sectorul public trebuie privită și privită ca un serviciu pentru publicul larg. Este necesar un angajament constant pentru a stimula participarea pentru a construi responsabilitatea și încrederea în administrația publică. Studiile arată că acest concept are o importanță crescută în îmbunătățirea performanței și a imaginii instituționale (Banzato & Sierra, 2016; Bose, 2020; Chandrasekar et al., 2021; Grimmelikhuijsen et al., 2017; Mykytyuk et al., 2021; Shetty et al., 2022; Siegel & Isabella, 2022). Aceste studii arată că implementarea unor platforme pentru comunicare organizațională pot contribui la scăderea performanței angajaților și la utilizarea ineficientă a resursei de timp. Dacă se vorbește de management inovativ, managementul comunicării trebuie abordate cu mare seriozitate. Astfel se poate formula următoarele ipoteze.

*H2: Comunicarea influențează pozitiv performanța instituțională*

H9: Comunicarea influențează negativ managementul organizațional inovativ  
 Condițiile de muncă sunt importante pentru angajații de la diferite niveluri de lucru. Sectorul public a fost mult timp considerat ca fiind mai puțin predispus să adopte noi tehnologii și metode la locul de muncă. Dacă la nivel instituțional există condiții

adevurate de lucru atunci s-a dovedit că angajații lucrează eficient și își îmbunătățesc performanța la locul de muncă. Performanța individuală crescută contribuie la îmbunătățirea performanței instituționale. Formarea angajaților la locul de muncă contribuie la consolidarea competențelor și dezvoltă abilități care pot contribui la atingerea cu succes a obiectivelor organizaționale. Dezvoltarea profesională a angajaților poate să contribuie la îmbunătățirea performanței organizaționale și la îmbunătățirea relațiilor de lucru (Bojang, 2021; Chandrasekar et al., 2021; DeRiviere et al., 2021; Grimmelikhuijsen et al., 2017; Vandenabeele, 2007). Astfel se pot stabili următoarele ipoteze, acceptate de experți și sistematizate astfel:

*H3: Condițiile de muncă influențează pozitiv performanța instituțională*

*H4: Dezvoltarea profesională influențează pozitiv performanța instituțională*

*H5: Relațiile de muncă influențează pozitiv performanța instituțională*

Atenția liderilor politici, administrativi și a cercetătorilor a fost atrasă de digitalizarea sectorului public. Majoritatea eforturilor de digitalizare nu reușesc să atingă eficiența, transparența și capacitatea de reacție anticipate ale sectorului public, conform studiilor empirice. Digitalizarea este un subiect important de cercetare, dar doar un număr mic de studii o abordează. „Digitalizarea” și „digitalizarea” sunt adesea confundate. Digitizarea este descrisă ca „procesul tehnic de conversie a semnalelor analogice în formă digitală și, în cele din urmă, în cifre binare” în articolele de specialitate. Digitalizarea se referă în principal la tehnologie, dar „digitalizarea” descrie un fenomen tehnic și implică adoptarea proceselor care folosesc tehnologii digitale. Concluziile studiilor empirice sugerează că introducerea noilor tehnologii informaționale în general și digitalizarea, în special, oferă oportunități pentru multe organizații și influențează dezvoltarea pe termen lung și performanța organizațională (Collington, 2022; Crîșmariu (Șomîtcă) & Șomîtcă, 2021, 2022; Di Giulio & Vecchi, 2023; Fischer et al., 2021; Ha, 2022; Maxwell et al., 2019, 2020; Nguyen et al., 2022; Plesner & Justesen, 2022; Schou & Hjelholt, 2018; Staniulienė & Lavickaitė, 2022; Terlizzi, 2021).

Astfel se pot stabili următoarele ipoteze:

*H6: Digitalizarea influențează pozitiv performanța instituțională*

*H10: Digitalizarea influențează pozitiv managementul sustenabil*

Se poate observa că practicile de management al performanței predominante în sectorul public sunt susținute de ipoteze care nu servesc unui serviciu public contemporan. Cerințele pentru funcționarii publici s-au schimbat mult de la introducerea managementului performanței în sectorul public și continuă să se schimbe rapid. Este puțin probabil ca sectorul public să adopte măsuri cuprinzătoare de performanță în materie de sustenabilitate deoarece acestea rămân voluntare și nu există o necesitate de mediu sau parteneriate. Totuși din ce în ce mai multe instituții și entitățile încep să se implice în dezvoltarea sustenabilă deoarece începe să se dezvolte un demers internațional în acest sens. Dacă o instituție este performantă are resursele necesare și capacitatea de a influența managementul și a se implica în dezvoltarea sustenabilă, așa cum se arată în studiile realizate în domeniu (Adams et al., 2014; Felício et al., 2021; Fernandez et al., 2010; Fryer et al., 2009; García-Contreras et al., 2022; Gunn et al., 2021; Mutonyi et al., 2020; Verbeeten, 2008). Astfel se pot stabili următoarele ipoteze de lucru.

*H7: Performanța influențează pozitiv managementul organizațional inovativ*

*H8: Performanța influențează pozitiv managementul sustenabil*

#### 4.4.2. Modelarea grafică a secvențelor metodologiei propuse

Pentru a atinge obiectivele stabilite este prezentată metodologia de cercetare în figura următoare, Figura 4.6.



Figura 4.6. Tipuri de cercetări derulate în concordanță cu metodologia adoptată (contribuție proprie)

La finalul acestor cercetări au fost sintetizate concluziile, contribuțiile personale și perspectivele de cercetare identificate, astfel atingându-se obiectivul tezei de doctorat.

#### 4.5. Inventarul metodelor și mijloacelor utilizate

În cadrul cercetării prezente au fost utilizate o serie de instrumente adecvate cercetărilor în domeniu, așa cum se regăsesc în literatura de specialitate (Barbrook-Johnson & Carrick, 2022; Cui et al., 2023; Drawson et al., 2017; Ingleby, 2012; Khanna, 2022; Lê & Schmid, 2022; Lo et al., 2020; Matta, 2022). În tabelul următor, Tabelul 4.4, sunt prezentate metodele și implicațiile acestora pentru a atinge scopul prezentei cercetări.

Tabelul 4.4. Metodele de cercetare (contribuție proprie)

Metodă / metodologie / demers	Descriere
Evaluarea calitativă	Este utilizată în capitolele teoretice care contribuie la consolidarea rezultatelor finale. Acest tip de cercetare este amănunțit, exactă, originală și relevantă. S-au respectat standardele aferente acestui tip de cercetare. Constatările sunt de încredere și valide. Este asigurat un nivel adecvat de calitate și încredere.
Evaluarea cantitativă	Este utilizată în cercetările practice întreprinse. S-au utilizat cifre și serii de date. Acest tip de cercetare este logică și prezintă o poziție obiectivă. Cercetarea cantitativă se concentrează pe date numerice și neschimbabile și pe raționamentul detaliat, convergent, mai degrabă decât pe raționamentul divergent.
Chestionarul	Este un instrument al cercetărilor de piață. Este adecvat și dezvoltarea corectă a acestuia contribuie la obținerea unor rezultate valoare pentru domeniul în care a fost aplicat. Acest instrument a fost aplicat online.
Interviul în profunzime	Interviurile în profunzime sunt o metodă de colectare a datelor calitative care permite colectarea unei cantități mari de informații despre comportamentul, atitudinea, percepția intervievaților și alte opinii personale.
Modelarea grafică	Utilizează blocuri pentru a îmbunătăți nivelul de înțelegere a unor rezultate din cercetare.
Fuzzy	Abordare asemănătoare cu gândirea umană care contribuie la identificarea variabilelor de intrare care influențează parametrul de ieșire.

## 4.6. Concluzii

În cadrul acestui capitol am urmărit dezvoltarea și proiectarea cercetării care se va realiza în capitolele următoare. Acest capitol debutează cu prezentarea unor metode de analiză din management care contribuie la deciziile din administrația publică locală. Apoi sunt realizate analizele PESTLE, SWOT și POPIT pentru administrația publică locală. Rezultatele stau la baza dezvoltării modelului comprehensiv propus în urma cercetării prezente. Obiectivele cercetării sunt prezentate în modelarea grafică pentru atingerea obiectivului general al cercetării.

1. Evaluarea managementului administrației publice la nivelul Uniunii Europene (Ob1)
2. Evaluarea managementului administrației publice la nivelul României (Ob2)
3. Identificarea aspectelor importante care contribuie la un management local performant (Ob3)
4. Evaluarea metodelor de diagnoză și stabilirea cadrului teoretic de cercetare (Ob4)
5. Analiza gradului de satisfacție al angajaților (cu funcții de execuție și funcții de conducere) referitor la managementul administrației locale (Ob5)
6. Dezvoltarea unui model comprehensiv care contribuie la îmbunătățirea managementului administrației (Ob6)

7. Testarea, validarea și consolidarea modelului propus în funcție de caracteristicile locale (Ob7)

Sunt prezentate implicațiile și suportul teoretic al celor 10 ipoteze dezvoltate și validate/invalidare în cercetarea prezentă.

Capitolul se încheie cu realizarea inventarului metodelor și mijloacelor utilizate pentru consolidarea modelului comprehensiv.

## 5. CERCETĂRI APLICATIVE PRIVIND MANAGEMENTUL ADMINISTRAȚIEI LOCALE

Cercetările aplicative privind managementului administrației publice sunt prezente în literatura de specialitate însă maniera de abordare nu cuprinde aspectele identificate în prezenta cercetare. Cercetările întreprinse sunt desfășurate pe două direcții importante: aria funcțiilor de conducere și aria funcțiilor de execuție. Metodele și instrumentele, selectate cu atenție, au contribui la dezvoltarea modelului comprehensiv de îmbunătățire a managementului administrației locale.

Acest capitol contribuie la atingerea obiectivelor operaționale:

- **analiza gradului de satisfacție al angajaților (cu funcții de execuție și funcții de conducere) referitor la managementul administrației locale (Ob5)**
- **dezvoltarea unui model comprehensiv care contribuie la îmbunătățirea managementului administrației (Ob6)**
- **testarea, validarea și consolidarea modelului propus în funcție de caracteristicile locale (Ob7)**

Acest capitol este structurat pe două direcții importante: cercetările aplicative întreprinse pentru propunerea modelului de management și aplicarea, testarea, validare și definitivarea acestui model. Capitolul începe cu prezentarea metodologiei de cercetare.

### 5.1. Metodologia cercetării

Pentru cercetare prezentă s-au utilizat un chestionar și un interviu în profunzime. Unul a fost aplicat angajaților cu funcții de execuție și au fost validate 1035 de răspunsuri. Interviul în profunzime a fost aplicat celor 99 de angajați cu funcții de conducere din administrația publică a Regiunii de Vest. Aceste instrumente au fost aplicate online folosind platforma Google Form și față în față.

Pentru modelare s-au utilizat ca date de intrare *Calitatea serviciilor, performanta angajaților, Digitalizare loc de munca, Dezvoltare profesionala, Relațiile cu superiorii și Condițiile de munca*. Procesul de inferență a fost realizat cu ajutorul MATLAB – Fuzzy Logic Toolbox deoarece prezintă un sistem de dezvoltare complex și complet pentru modelarea și simularea sistemelor fuzzy cu ajutorul unei interfețe grafice performantă și intuitivă. Astfel, pentru evaluarea managementul administrației la nivel local, a fost elaborat un model cu șase parametri de intrare menționați anterior și un parametru de ieșire: *evaluarea managementului administrației locale (Manag\_admin\_local)*. S-au utilizat 413 reguli dezvoltate și acceptate de cei 99 de experți din administrația publică a Regiunii de Vest. Aceste reguli sunt prezentate în Anexa 4.

Chestionarul aplicat personalului care ocupă funcții de execuție a fost structurat pe următoarele direcții:

- a. Identificarea respondentului
- b. Antreprenoriat
- c. Mediul privat
- d. Atributele administrației publice
  - i. calitatea serviciilor
    - ✓ Comunicarea practică cu cetățenii
    - ✓ Comunicarea interdepartamentală
    - ✓ Comunicarea intradepartamentală
    - ✓ Soluțiile oferite cetățenilor
    - ✓ Timpul de răspuns
    - ✓ Nivelul de soluționare a problemei cetățeanului la primul contact
    - ✓ Livrarea la timp a activităților la nivelul entității (echipă, birou, departament, unitate)
    - ✓ Cooperarea cu alți angajați ai biroului / departamentului pentru tratarea problemelor cetățenilor
    - ✓ Claritatea proceselor existente
    - ✓ Actualizarea soluțiilor oferite cetățenilor la nivelul cerut de aceștia
  - ii. performanța angajaților
    - ✓ Competențele sunt corelate cu rolul deținut
    - ✓ Abilitățile sunt corelate cu rolul deținut
    - ✓ Dorința de a vă ajuta colegii de birou
    - ✓ Încrederea colegilor
    - ✓ Dorința de a ajuta în situații de criză
    - ✓ Adaptarea nivelului de cunoștințe și abilități la postul ocupat
    - ✓ Respect reciproc și bunăstare la locul de muncă
    - ✓ Disponibilitatea de a împărtăși informații utile pentru îndeplinirea nevoilor cetățenilor
    - ✓ Comunicarea între colegi într-un mod cuprinzător
    - ✓ Adaptarea timpului de lucru la nevoile cetățeanului
  - iii. digitalizarea locurilor de muncă
    - ✓ Digitalizarea entității din care faceți parte
    - ✓ Digitalizarea unității din care faceți parte
    - ✓ Utilizarea emailului în comunicare
    - ✓ Utilizarea soluțiilor digitale în defavoarea celor on-site
    - ✓ Reducerea cu 50% a nivelului de imprimare (printare) comparativ cu anul anterior
    - ✓ Sistem integrat de urmărire a problemelor cetățenilor (culori utilizate în sistemul informatic, nivel real de urmărire a numărului de solicitări / informări, etc.)
    - ✓ Informarea continuă a cetățeanului
    - ✓ Prezența roboților în activitatea curentă
    - ✓ Acces digital în instituție
    - ✓ Nivelul de cunoaștere a instrumentelor digitale
  - iv. dezvoltarea profesională a angajaților
    - ✓ Securitatea locului de muncă
    - ✓ Sustenabilitatea locului de muncă

- ✓ Motivația financiară
- ✓ Motivația non-financiară
- ✓ Cursuri de formare profesională (peste 5 cursuri/an se poate selecta nivelul 5)
- ✓ Oportunități naționale de formare
- ✓ Oportunități internaționale de formare
- ✓ Implicarea în echipele de implementare a unor proiecte naționale
- ✓ Implicarea în echipele de implementare a unor proiecte internaționale
- ✓ Susținerea financiară a continuării studiilor angajaților
- v. relațiile profesionale cu superiorii
  - ✓ Disponibilitatea superiorului de a vă ajuta
  - ✓ Modalitatea de comunicare
  - ✓ Fluxul de informații între dumneavoastră și superior
  - ✓ Repartizarea echitabilă a sarcinilor de lucru
  - ✓ Egalitatea de sex respectată de superiori
  - ✓ Egalitatea de rasă
  - ✓ Capacitatea superiorului de a soluționa un conflict de muncă
  - ✓ Leadershipul
  - ✓ Evaluarea realizată de superior
  - ✓ Claritatea activităților formulate de superior
- vi. condițiile de lucru
  - ✓ Designul interior al spațiului de lucru
  - ✓ Funcționalitatea spațiului de lucru
  - ✓ Echipamentele disponibile
  - ✓ Luminozitatea naturală a spațiului de lucru
  - ✓ Ergonomia spațiului de lucru
  - ✓ Accesul la transportul în comun relativ cu locul de muncă
  - ✓ Facilități de a servi o masă sănătoasă
  - ✓ Poziționarea clădirii în care vă desfășurați activitatea comparativ cu accesul la mijloacele de transport în comun
  - ✓ Plantele verzi dispuse în unitate
  - ✓ Zgomotul din încăpere

Pentru fiecare atribut s-au definit mai multe variabile care-l conturează, așa cum se poate observa anterior.

e. Aspecte de dezvoltare pentru administrația publică

- ✓ Managementul
- ✓ Leadershipul
- ✓ Mediul de lucru
- ✓ Motivația
- ✓ Monitorizarea activității
- ✓ Performanța reală
- ✓ Remunerarea financiară
- ✓ Remunerarea non-financiară
- ✓ Managementul de echipă
- ✓ Digitalizarea
- ✓ Comunicarea
- ✓ Transparența angajabilității
- ✓ Formarea angajaților



- ✓ Rotația pe posturi / roluri
  - ✓ Evaluarea periodică
  - ✓ Promovarea bazată pe evaluarea periodică
  - ✓ Remunerație bazată pe criterii de performanță
- f. Atribute de apreciere ale administrației publice
- ✓ Nivelul general de satisfacție la locul de muncă
  - ✓ Nivelul general de digitalizare a serviciilor
  - ✓ Nivelul general de comunicare
  - ✓ Nivelul general de dezvoltare profesională la locul de muncă
  - ✓ Nivelul general de leadership în unitate
  - ✓ Nivelul general de empatie la locul de muncă
  - ✓ Nivelul general de marketing adoptat la locul de muncă
  - ✓ Nivelul general de documentare la locul de muncă
  - ✓ Nivelul general de recunoașterea meritelor la locul de muncă

Chestionarul aplicat persoanelor care ocupă **funcții de management** în organizațiile publice a cuprins 5 întrebări deschise și 4 întrebări închise. Acest chestionar a fost utilizat pentru baza interviului în profunzime. Aceste întrebări le-au oferit respondenților oportunitatea de a-și exprima propriile idei și opinii pentru îmbunătățirea managementului. Printre direcțiile vizate s-au înscris:

- calitatea și fiabilitatea serviciilor publice din instituție
- performanța angajaților
- principalele acțiuni viitoare pe care le propun pentru îmbunătățirea managementului administrației publice
- principalele proiecte care vizează digitalizarea instituției
- principalele dificultăți / bariere întâmpinate
- alte informații pentru identificarea respondentului.

## 5.2. Rezultatele cercetărilor întreprinse

### 5.2.1. Rezultatele chestionarului aplicat angajaților cu funcții de execuție

În continuare sunt prezentate rezultatele chestionarului aplicat angajaților din administrația locală din Regiunea de Vest a României.

În Figura 5.1 sunt prezentate rezultatele obținute pentru **apartenența respondentului**, după teritoriu. Se poate observa că majoritatea respondenților aparțin autorității locale, anume un procent de 81,9%. Aceste răspunsuri au fost validate pentru modelarea realizată în cadrul cercetării doctorale. Dintre respondenți 11,2% aparțin autorității teritoriale și 6,9% aparțin autorității centrale.

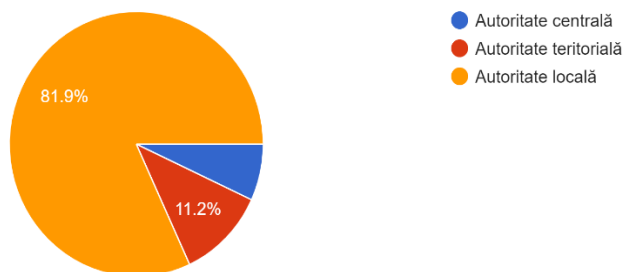


Figura 5.1. Apartenența respondentului (după teritoriu)

În Figura 5.2 este prezentată apartenența respondentului, după funcționalitatea autorității. Se poate observa că 81,9% aparțin autorității cu competență generală (guvern, consilii locale, primării), 8,6% aparțin autorității administrației publice de specialitate (ministere sau alte organe centrale de specialitate), 6,9% aparțin unor societăți comerciale subordonate autorității publice locale și 2,6% unor companii cu capital de stat.

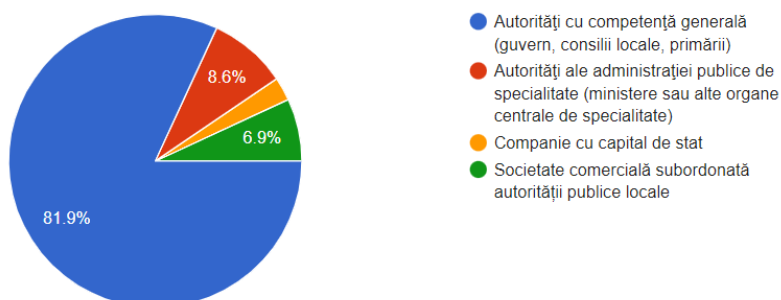


Figura 5.2. Apartenența respondentului (după funcționalitate)

În Figura 5.3 sunt prezentate rezultatele genurilor respondenților. Se poate observa că 57,8% sunt femei, 41,4% sunt bărbați și 0,9% dintre respondenți s-au abținut.

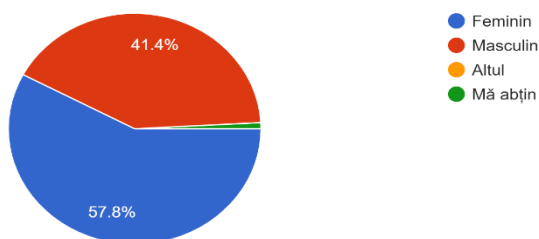


Figura 5.3. Genul respondentului

În Figura 5.4 este prezentată distribuția studiilor absolvite de respondenții cercetării prezente. Se poate observa că 53,4% au urmat un ciclul de master, 31% au urmat ciclul de licență, 9,5% studii doctorale sau în curs de absolvire și 6% dețin o diplomă de bacalaureat.

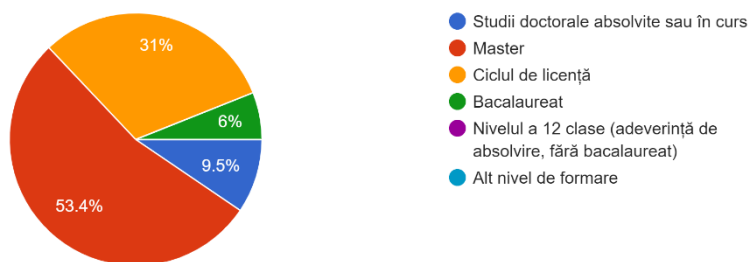


Figura 5.4. Studiile absolvite (ultima diplomă)

În Figura 5.5 este prezentată distribuția categoriilor anilor lucrați de respondenții cercetării. Din totalul respondenților, 33,6% se încadrează între 21 – 30 ani, 25,9% se încadrează între 11 – 20 ani, 19% în categoria 5 – 10 ani, 13,8% au peste 31 de ani de vechime și 13,8% au sub 5 ani. Se poate observa că peste 70% dintre respondenți au o vechime mai mare de 10 ani în muncă.

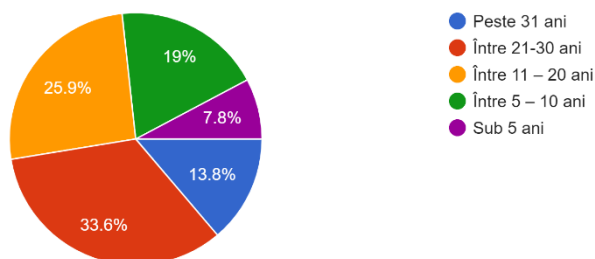


Figura 5.5. Vechimea totală în muncă

În Figura 5.6 este prezentată distribuția vechimii la actualul loc de muncă. Se poate observa că 6,9% din cei 13,8% (figura anterioară) au această vechime la locul actual de muncă, 11,2% au o vechime la locul actual de muncă de 21-30 ani, 22,4% au o vechime de 5-10 ani, 25% au o vechime de 11-20 ani și 34,5% au o vechime la actualul loc de muncă de sub 5 ani.

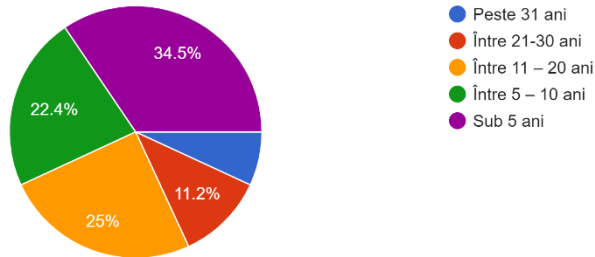


Figura 5.6. Vechimea la actualul loc de muncă

Dintre respondenții cercetării, 67,2% au activat și în mediul privat, Figura 5.7. Doar 32,8% nu au activat în mediul privat, având o activitate doar în administrația publică.

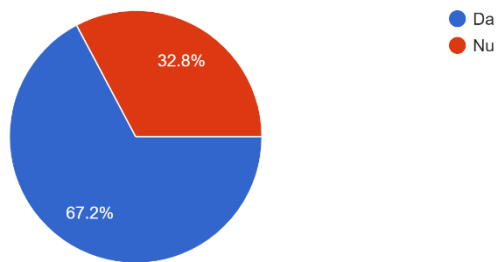


Figura 5.7. Activitate în mediul privat

Corelată cu întrebarea anterioară, în Figura 5.8 se poate observa că 77,2% nu au fost antreprenori. Un procent de 7% sunt antreprenori și în prezent, iar 15,8% au fost antreprenori.

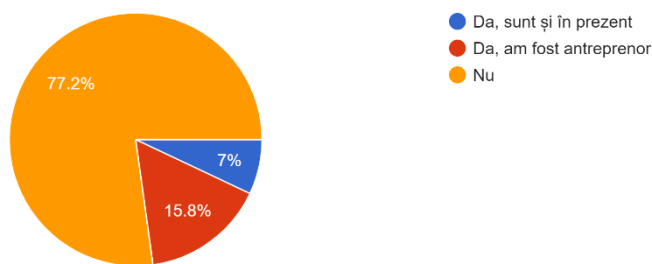


Figura 5.8. Calitatea de antreprenor a respondenților

Activitatea în mediul privat pentru respondenți s-a desfășurat în conformitate cu rezultatele obținute în Figura 5.9. Dintre respondenții care au lucrat și în mediul privat, se poate observa că 35,1% au lucrat între 1-3 ani, 24,7% au lucrat între 6-10 ani, 15,6% au lucrat peste 11 ani, 13% au lucrat 3-5 ani și 11,7% sub 1 an.

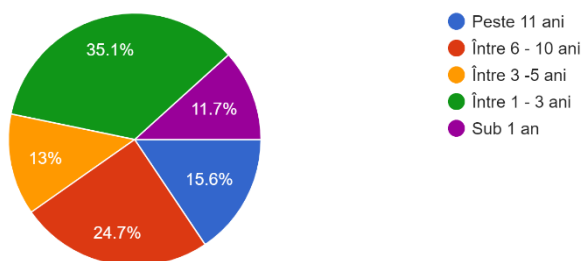


Figura 5.9. Activitatea desfășurată în mediul privat

În Figura 5.10 sunt prezentate rezultatele obținute pentru aprecierea de către respondenți a experienței din mediul privat. Se poate observa că doar 20,8% au apreciat-o ca fiind foarte satisfăcătoare. Dintre respondenții care au activat în mediul privat, 49,4% au apreciat experiența ca fiind satisfăcătoare și 5,2% ca fiind nesatisfăcătoare.

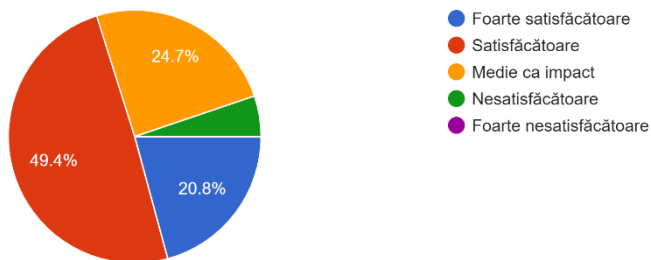


Figura 5.10. Aprecierea experienței din mediul privat

Secțiunea de antreprenoriat a cuprins o serie de întrebări pentru a consolida capacitatea de management (Figura 5.11 și Figura 5.12):

1. Perioada ca antreprenor
2. Experiența de antreprenor

În Figura 5.11 este prezentată perioada în care respondenții au activat ca antreprenori. Se poate observa că 33,3% au activat 1-3 ani, 25,9% au activat 6-10 ani, 18,5% au activat peste 11 ani, 14,8% între 3-5 ani, 3,7% sub 1 an și 3,7% sunt și în prezent.

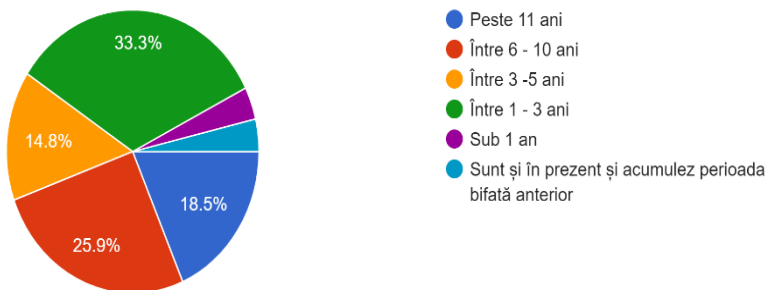


Figura 5.11. Perioada de activitate ca antreprenor

În Figura 5.12 sunt prezentate rezultatele pentru aprecierea calității de antreprenor. Se poate observa că 74% au apreciat ca fiind foarte satisfăcătoare și satisfăcătoare, 22,2% ca fiind medie ca impact și 3,7% ca fiind nesatisfăcătoare.

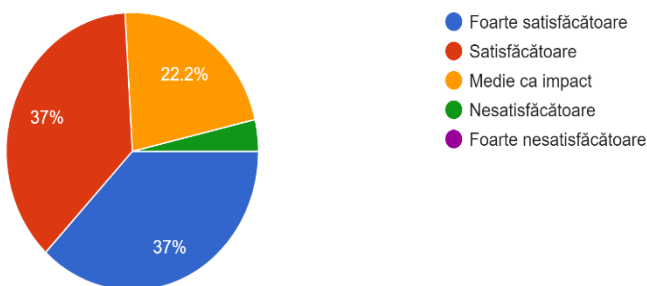


Figura 5.12. Aprecieri calității de antreprenor

Următoarea secțiune cuprinde aprecierile respondenților referitoare la atributele administrației publice calitatea serviciilor, performanța angajaților, digitalizarea locurilor de muncă, dezvoltarea profesională a angajaților, relațiile profesionale cu superiorii și condițiile de lucru. Pentru fiecare atribut s-au definit mai multe variabile care-l conturează.

Pentru calitatea serviciilor s-au formulat întrebări pentru a contura variabilele menționate anterior și a căror rezultate sunt prezentate în continuare.

În continuare sunt prezentate rezultatele obținute pentru fiecare variabilă. Pentru aprecierea acestor variabile s-a utilizat scala următoare 1 – foarte scăzut, 2 – scăzut, 3 – mediu, 4 – ridicat, 5 – foarte ridicat.

Din perspectiva **comunicării cu cetățenii**, Figura 5.13 se poate observa că aceasta este apreciată de angajați, majoritatea răspunzând ridicat sau foarte ridicat.

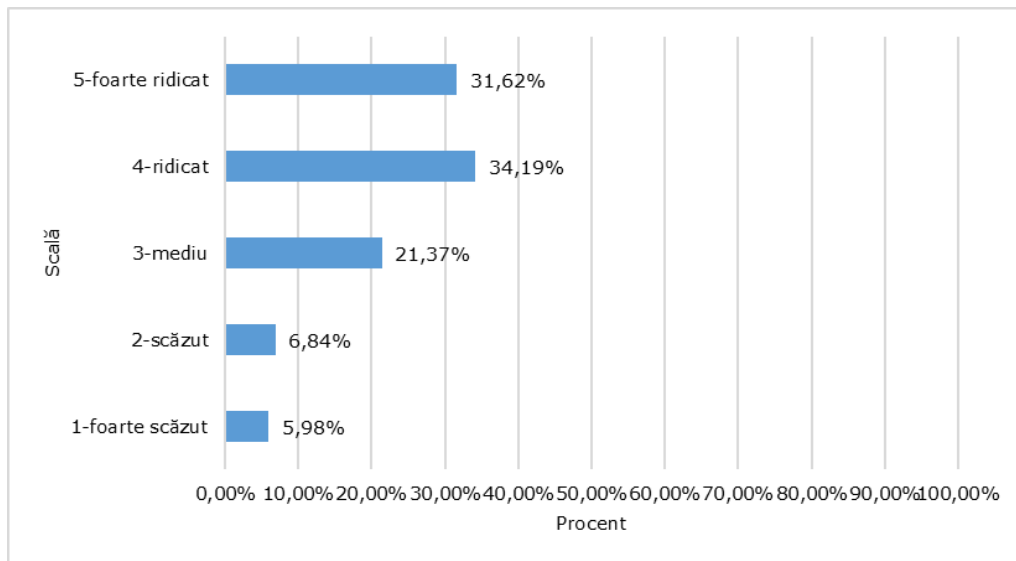


Figura 5.13. Comunicarea practătată cu cetățenii

Comunicare interdepartamentală este situată peste media scalei, fiind apreciată de respondenți, Figura 5.14.

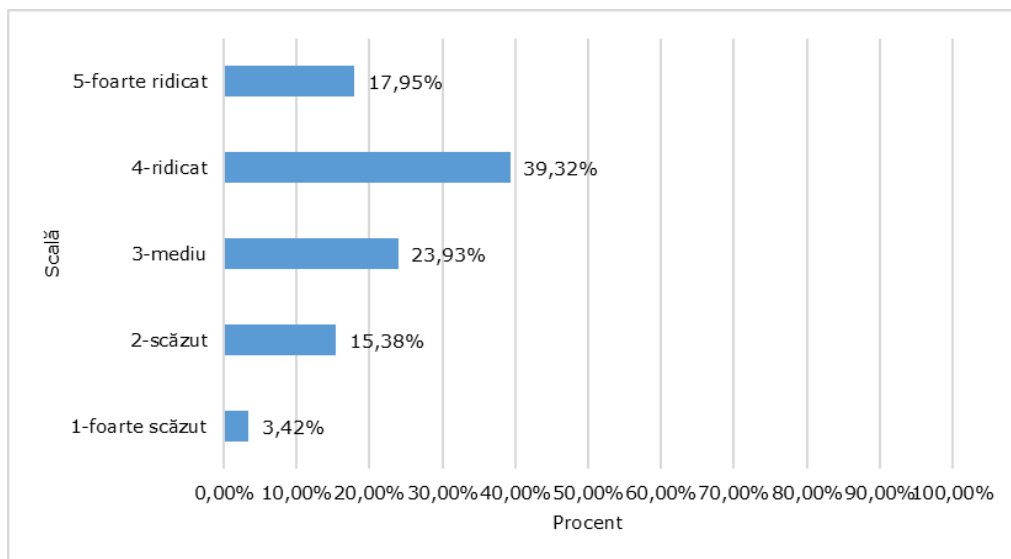


Figura 5.14. Comunicarea interdepartamentală

Comunicarea intradepărtamentală este apreciată de respondenți, fiind peste media scalei de apreciere, Figura 5.15.

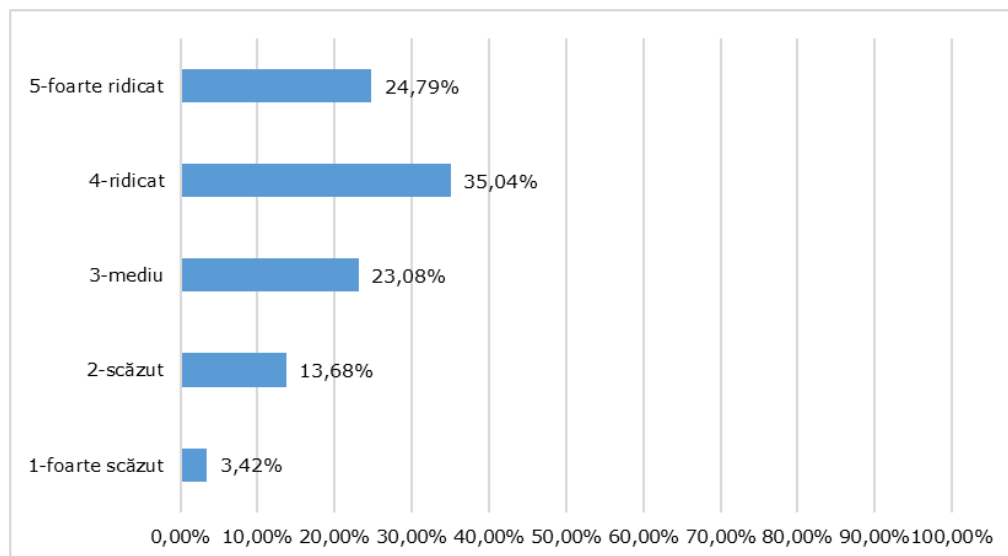


Figura 5.15. Comunicarea intradepartamentală

Soluțiile oferite cetățenilor sunt apreciate de respondenți și peste 50% au răspuns că sunt la nivel ridicat sau foarte ridicat, Figura 5.16.

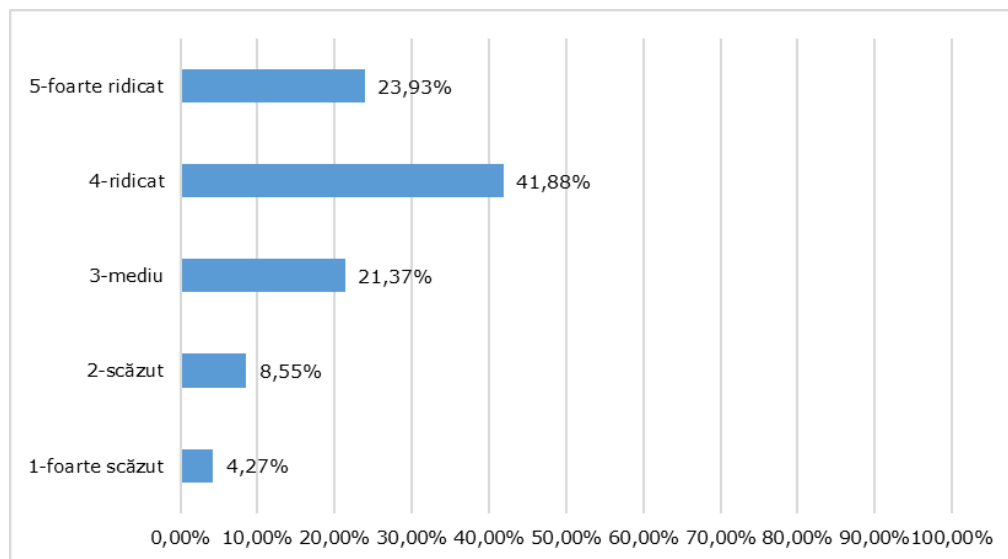


Figura 5.16. Soluțiile oferite cetățenilor

Timpul de răspuns, de asemenea, înregistrează o valoare peste medie, Figura 5.17.



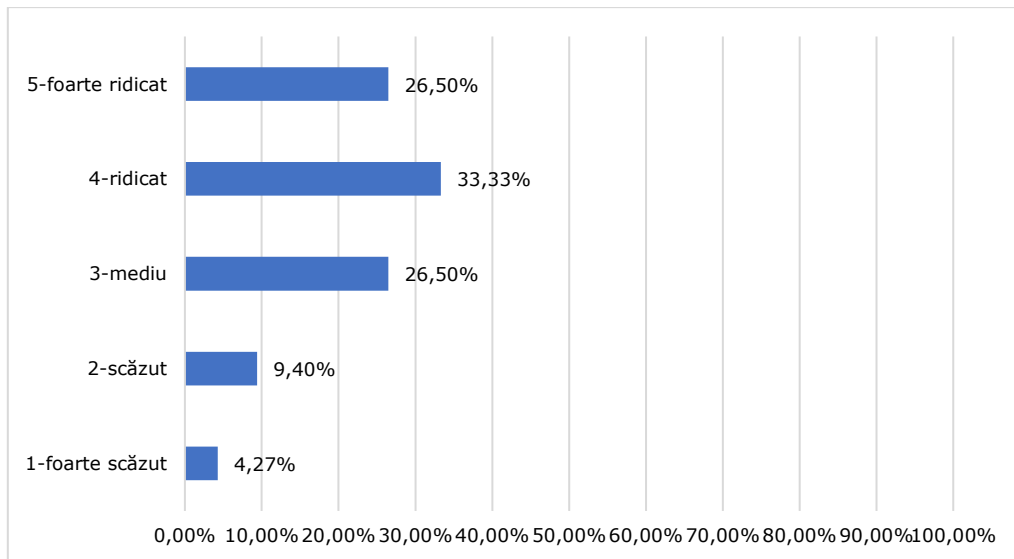


Figura 5.17. Timpul de răspuns

Așa cum se poate observa în Figura 5.18, nivelul de soluționare a problemei cetățeanului la primul contact este peste medie. Peste 41% au răspuns că nivelul de soluționare este ridicat la nivelul entității în care activează.

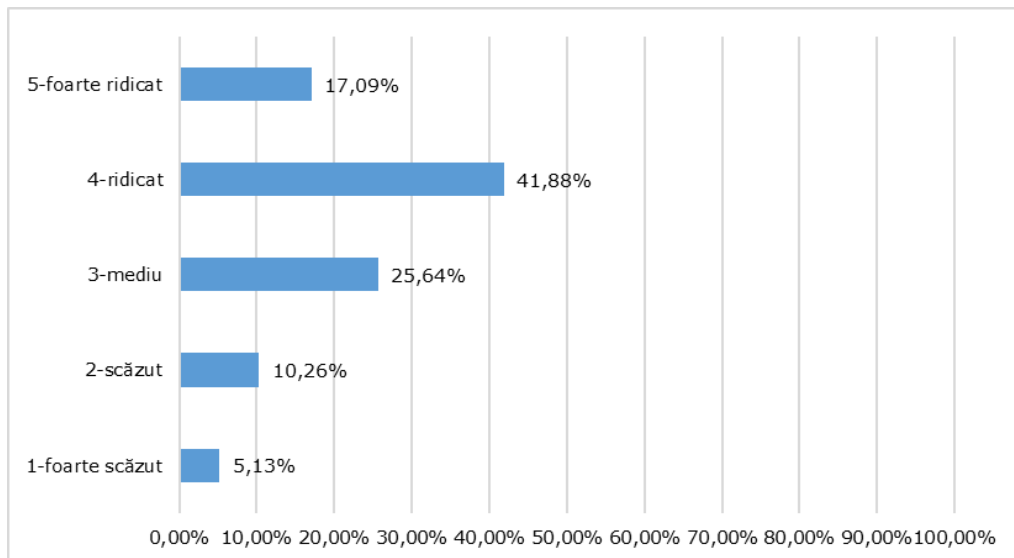


Figura 5.18. Nivelul de soluționare a problemei cetățeanului la primul contact

La nivelul entității în care activează respondentul, livrarea la timp a activităților la nivelul entității (echipă, birou, departament, unitate) reprezintă un aspect important și atins de aceștia, Figura 5.19.

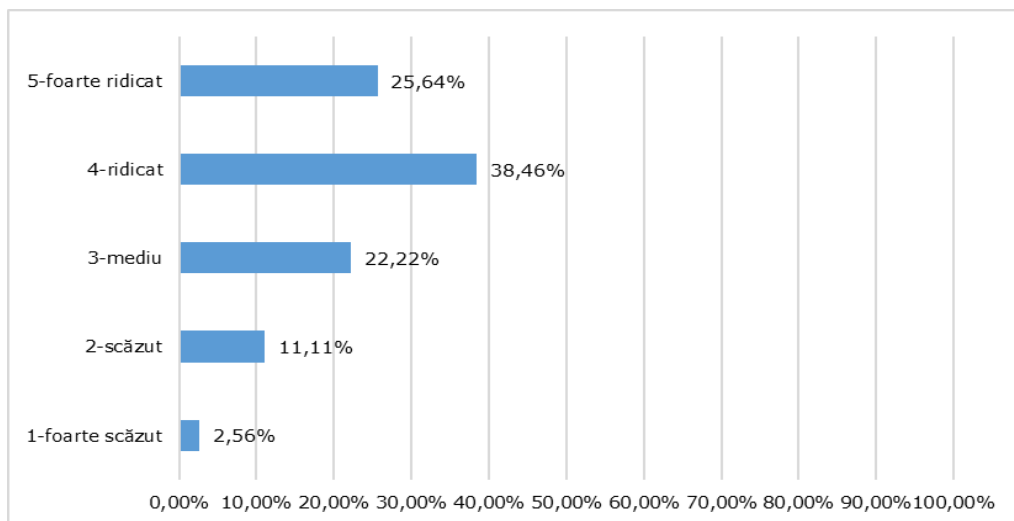


Figura 5.19. Livrarea la timp a activităților la nivelul entității (echipă, birou, departament, unitate)

Există un nivel ridicat de cooperare cu alți angajați ai biroului / departamentului pentru tratarea problemelor cetățenilor așa cum arată și Figura 5.20. Peste 70% au apreciat un nivel ridicat și foarte ridicat.

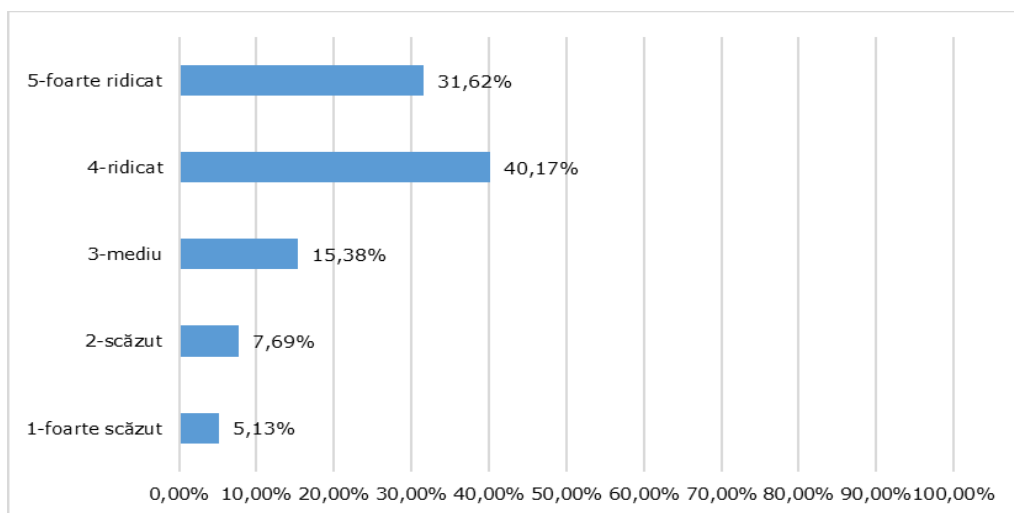


Figura 5.20. Cooperarea cu alți angajați ai biroului / departamentului pentru tratarea problemelor cetățenilor

Se poate observa că procesele existente sunt clare pentru angajați, Figura 5.21. Peste 65% au răspuns că nivel de claritatea este ridicat și foarte ridicat.

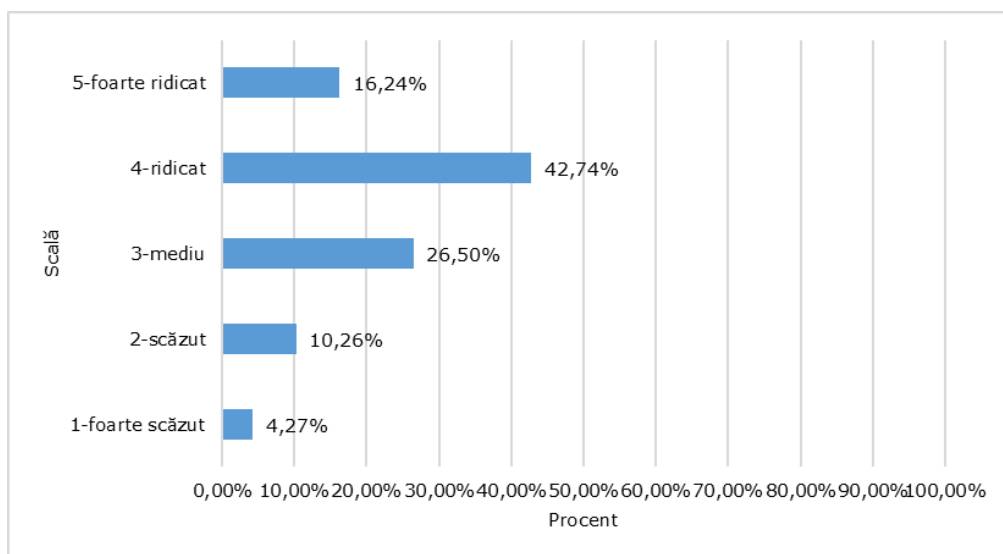


Figura 5.21. Claritatea proceselor existente

Actualizarea soluțiilor oferite cetățenilor, Figura 5.22, se încadrează peste medie, existând posibilitate de îmbunătățiri. Dintre respondenți 24,70% au apreciat că soluțiile sunt actualizate la un nivel mediu și 23,08% au răspuns că se situează la ce mai înalt nivel de satisfacere a nevoilor cetățenilor.

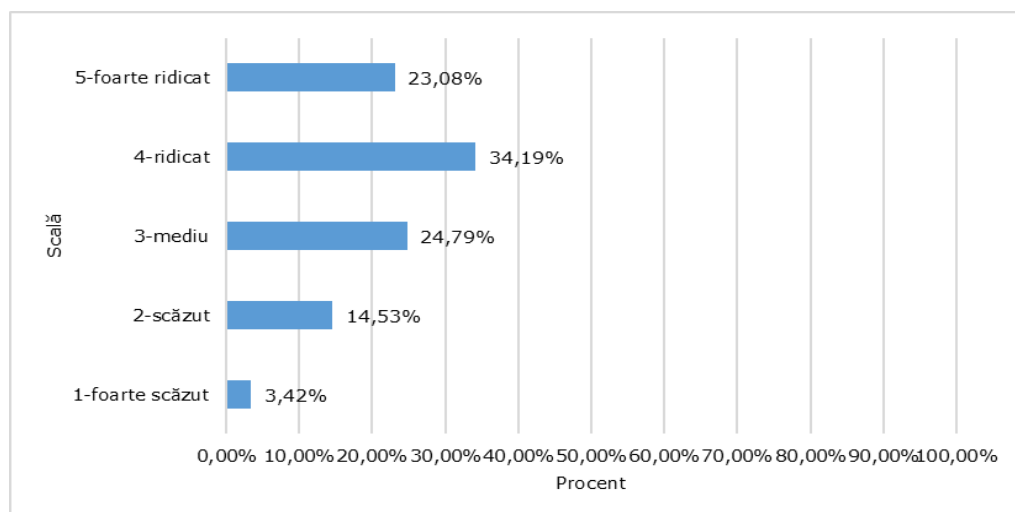


Figura 5.22. Actualizarea soluțiilor oferite cetățenilor la nivelul cerut de aceștia

Din perspectiva **performanței angajaților** se prezintă în continuare rezultatele obținute pentru fiecare variabilă.

În Figura 5.23 sunt prezentate rezultatele referitoare la nivelul de corelare a competențelor cu rolul alocat. Peste 70% apreciază că există un nivel ridicat și foarte ridicat de corelare.

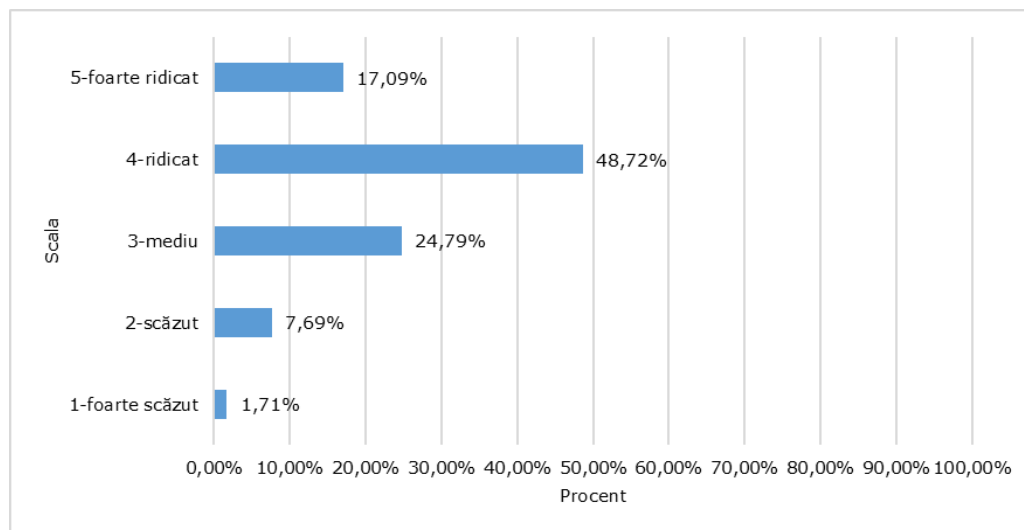


Figura 5.23. Competențele sunt corelate cu rolul deținut

Din perspectiva abilităților, se înregistrează aceeași evoluție, Figura 5.24. Nivelul de apreciere ridicat și foarte ridicat înregistrează un procent de peste 75%.

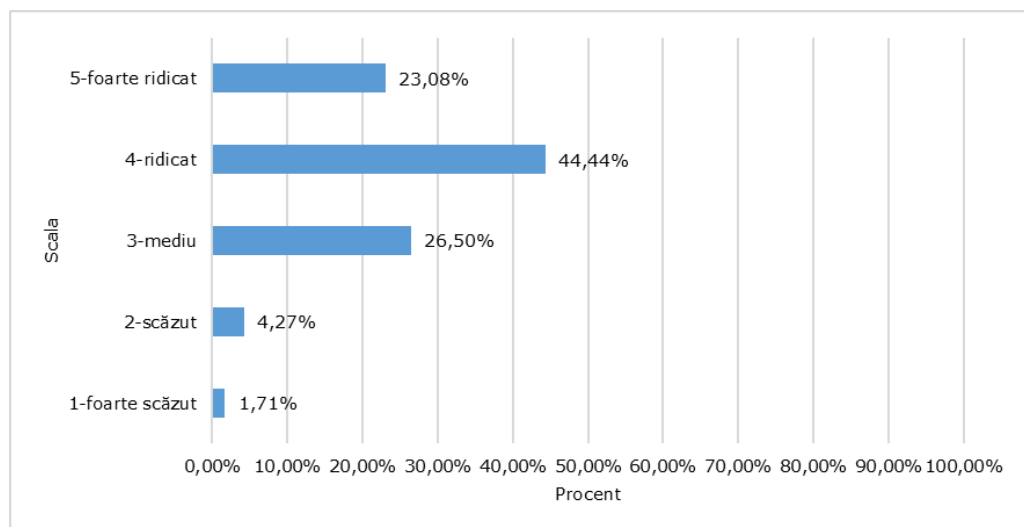


Figura 5.24. Abilitățile sunt corelate cu rolul deținut

Peste 88% dintre respondenți au răspuns că își ajută colegii selectând un nivel ridicat și foarte ridicat.

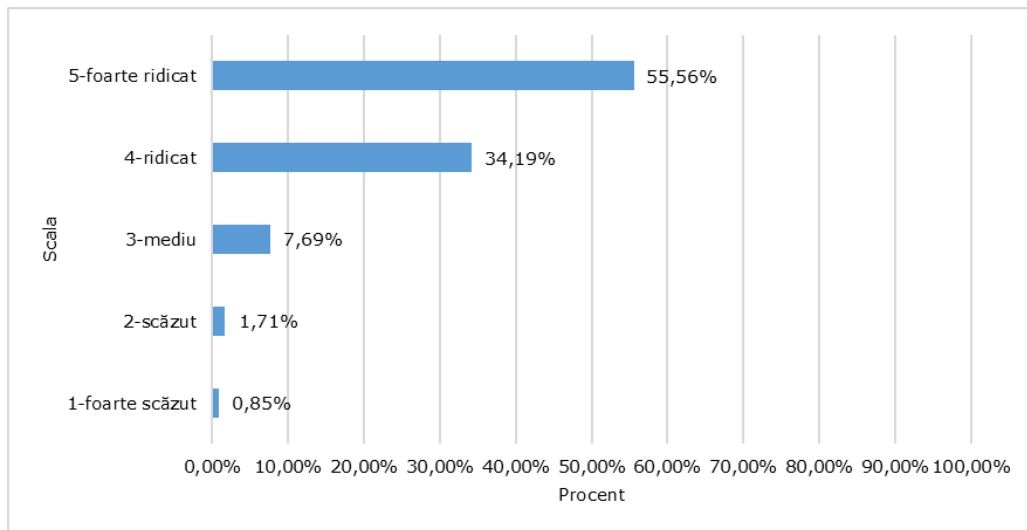


Figura 5.25. Dorința de a se ajuta la nivel colegial

Nivelurile de apreciere ridicat și foarte ridicat înregistrează peste 70% și numai 1,71% au selectat un nivel scăzut al încrederii colegilor, Figura 5.26.

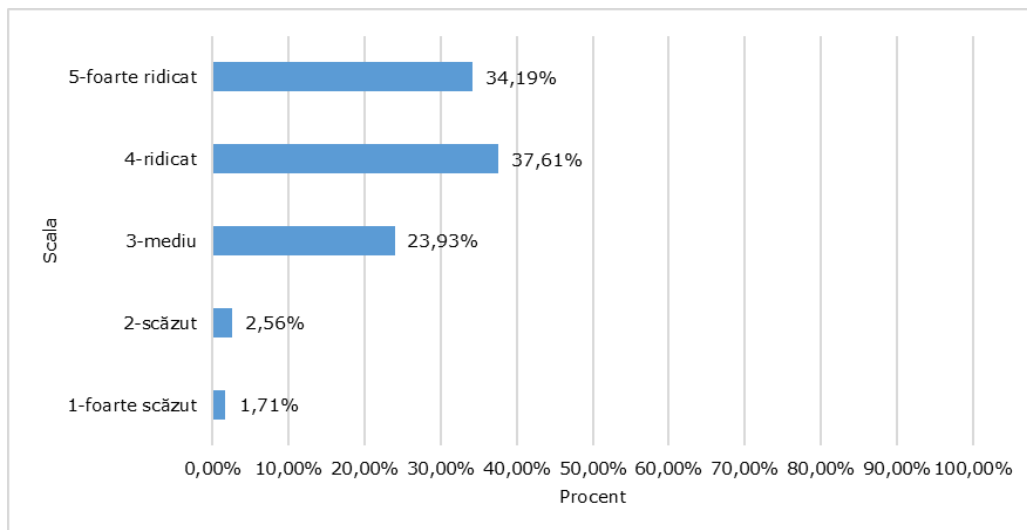


Figura 5.26. Încrederea colegilor

Peste 80% dintre respondenți au răspuns că nivelul de implicare în situații limită este ridicat și foarte ridicat, Figura 5.27.

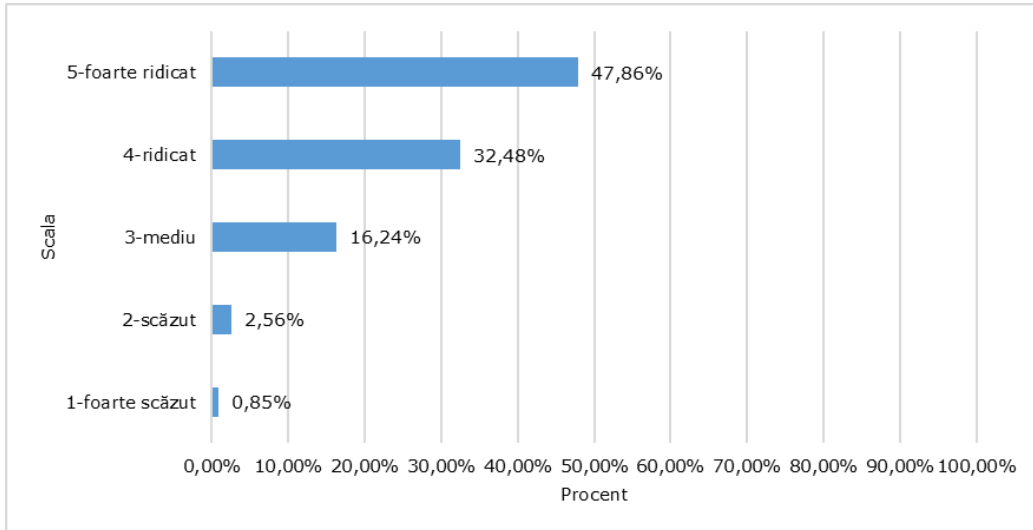


Figura 5.27. Dorința de a ajuta în situații de criză

Dintre totalul respondenților, 32,48% au răspuns că adaptarea nivelului de cunoștințe și abilități cu postul ocupat este la un nivel ridicat. În timp ce 0,85% au apreciat că este la un nivel foarte scăzut.

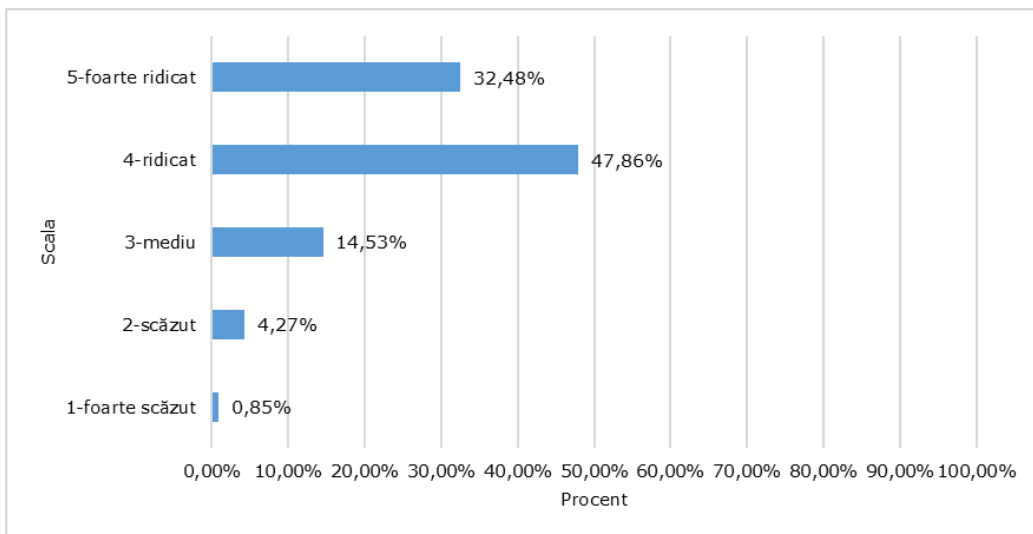


Figura 5.28. Adaptarea nivelului de cunoștințe și abilități la postul ocupat

Peste 75% dintre respondenți apreciază că respectul reciproc este ridicat și foarte ridicat. Tot în această dimensiune este adăugată și bunăstarea la locul de muncă. Un procent de 1,71% apreciază că este foarte scăzută.

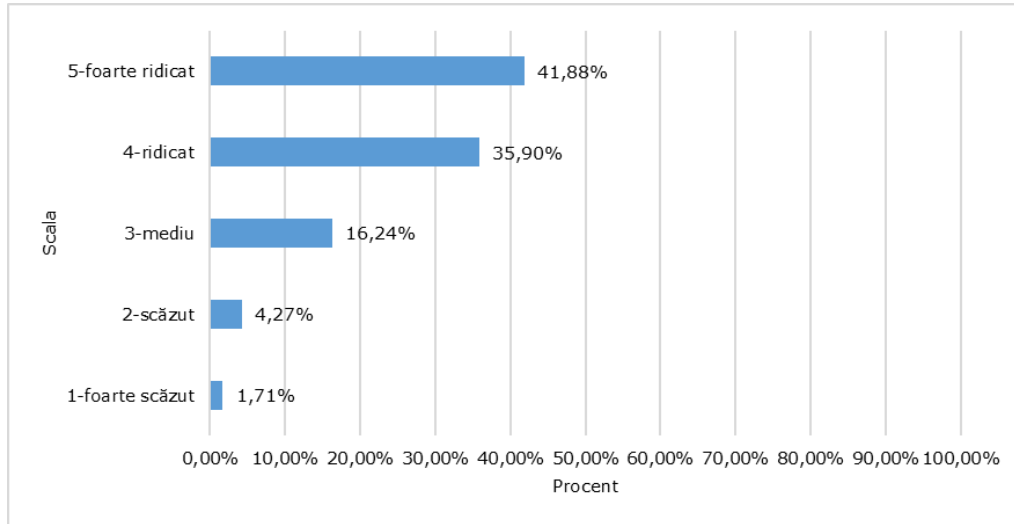


Figura 5.29. Respect reciproc și bunăstare la locul de muncă

Disponibilitatea de a împărtăși informații utile pentru îndeplinirea nevoilor cetățenilor este regăsită printre variabilele apreciate de respondenți. Dintre aceștia, 45,30% afirmă că este foarte ridicată și 0,85% ca fiind foarte scăzută.

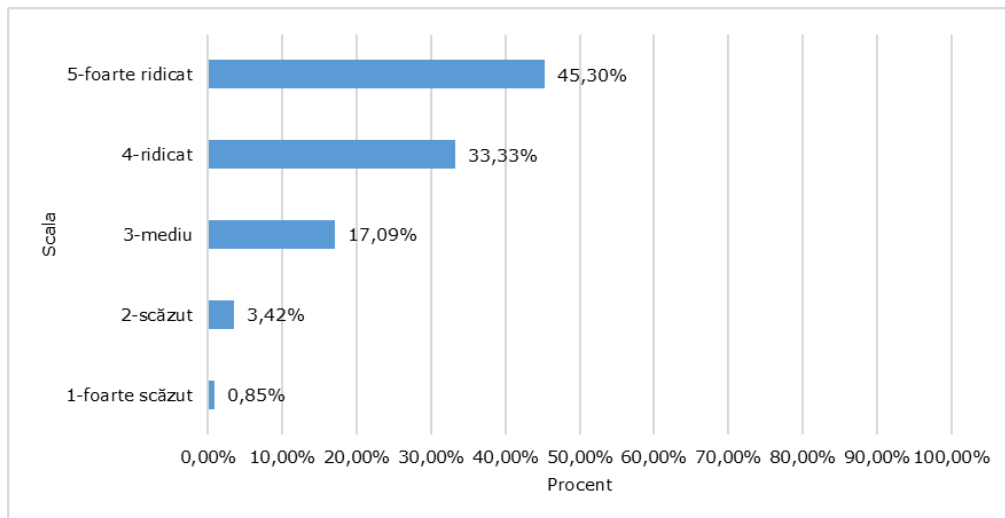


Figura 5.30. Disponibilitatea de a împărtăși informații utile pentru îndeplinirea nevoilor cetățenilor

Comunicarea între colegi într-un mod cuprinzător, Figura 5.31, este apreciată ca fiind ridicată de 38,46%, iar 35,04% apreciază că este foarte ridicată. Dintre respondenți, 4,27% apreciază că este scăzută.

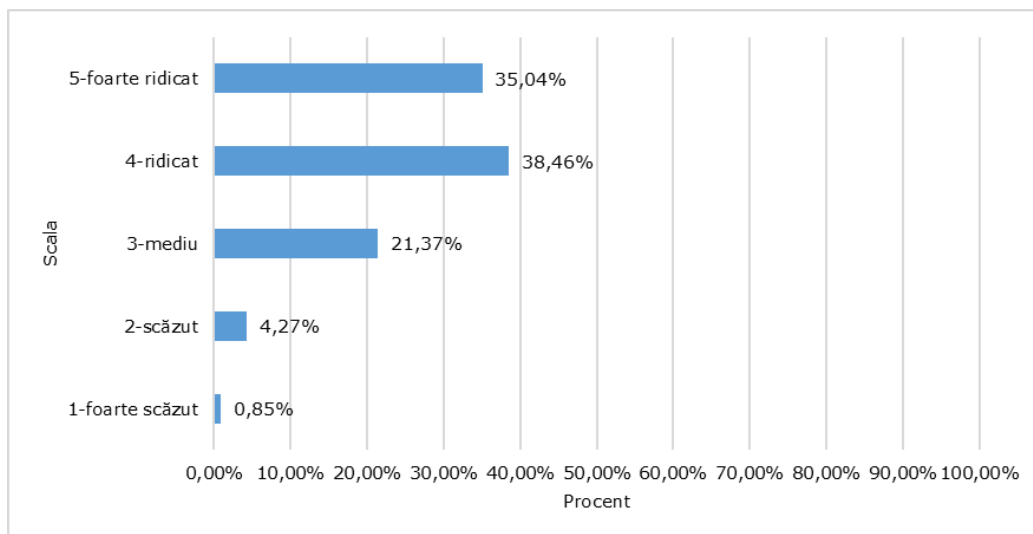


Figura 5.31. Aprecierea comunicării între colegi

Peste 65% dintre respondenți afirmă că are loc procesul de adaptare a timpului de lucru la nevoile cetățeanului la un nivel ridicat și foarte ridicat. Doar 1,71% afirmă că adaptarea este foarte scăzută, Figura 5.32.

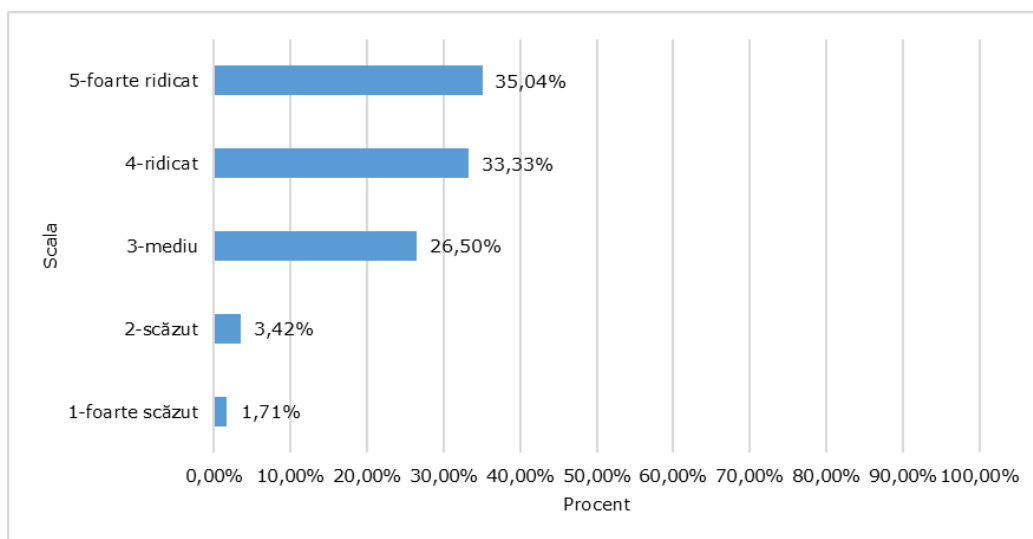


Figura 5.32. Evaluarea nivelului de adaptarea a timpului de lucru la nevoile cetățeanului

Pentru atributul **digitalizarea locurilor de muncă** rezultatele sunt prezentate în continuare. Dintre respondenți, 36,5% apreciază că digitalizarea este la un nivel mediu, 32,48% la un nivel ridicat și 14,53% la un nivel foarte ridicat. Așadar, peste 80% dintre angajați apreciază că nivelul de digitalizare este peste medie la nivel întregii instituții în care activează.



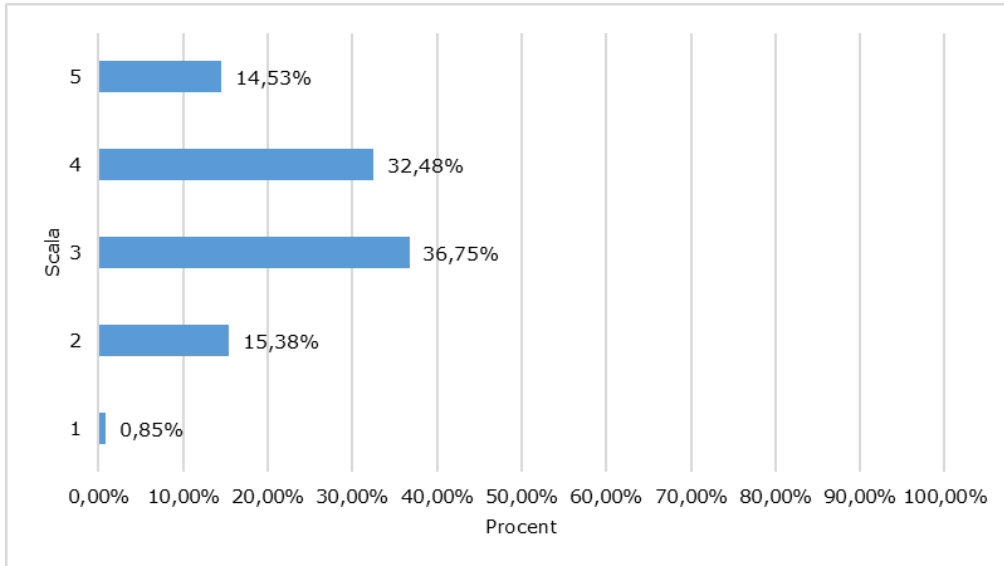


Figura 5.33. Digitalizarea entității din care faceți parte (instituției)

Aceași direcție o urmează și digitalizarea entității în care activează respondentul. Peste 80% apreciază că digitalizarea unității/departamentului din care face parte respondentul este peste medie.

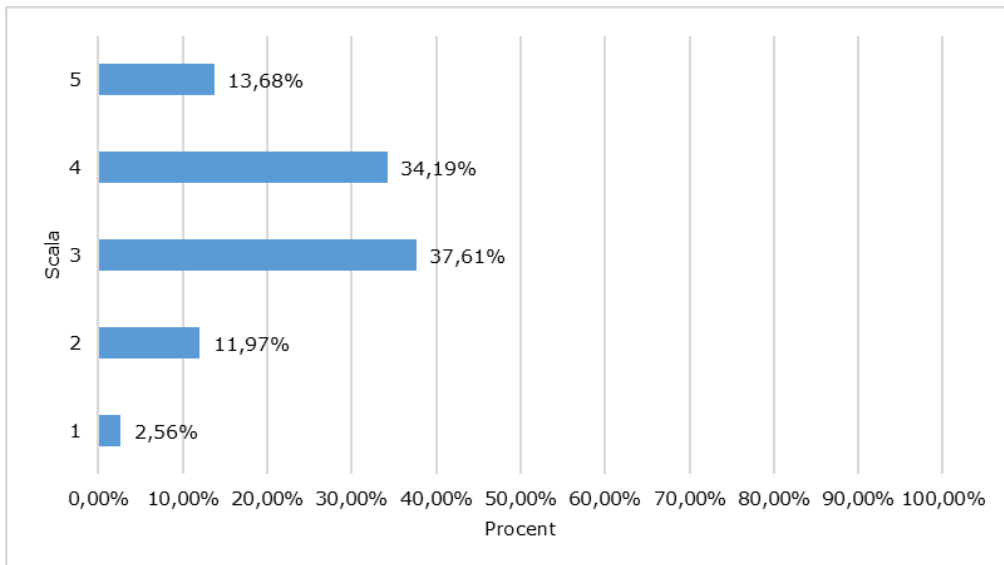


Figura 5.34. Digitalizarea unității din care faceți parte (departament / nivel)

Dintre respondenți, 52,99% apreciază că modalitatea de comunicare prin email este foarte ridicată. Sub 5% apreciază că este scăzută sau foarte scăzută, Figura 5.35.

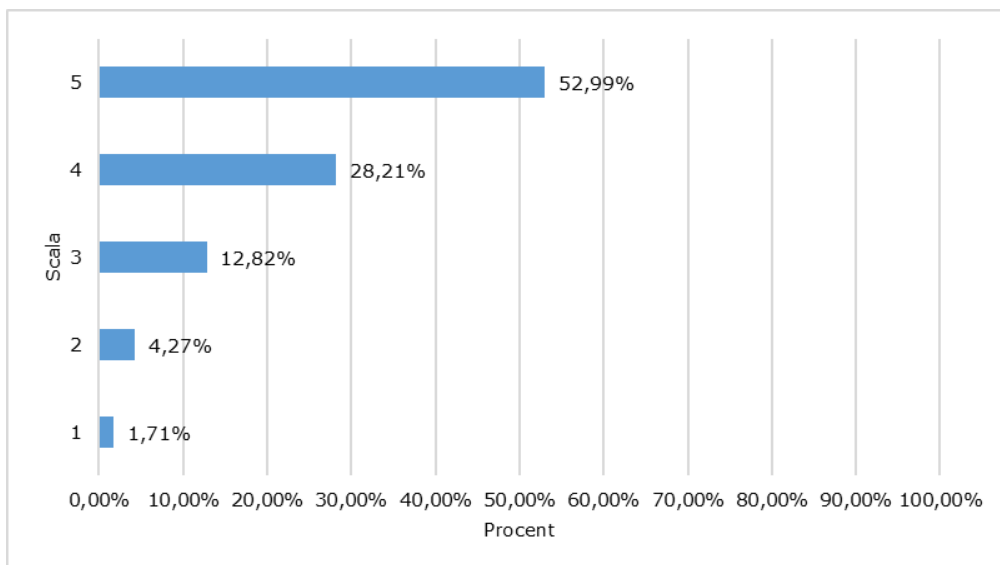


Figura 5.35. Utilizarea emailului în comunicare

Peste 85% dintre respondenți apreciază că utilizarea soluțiilor digitale în defavoarea celor on-site se întâlnește în majoritatea activităților, având o apreciere peste medie, Figura 5.36.

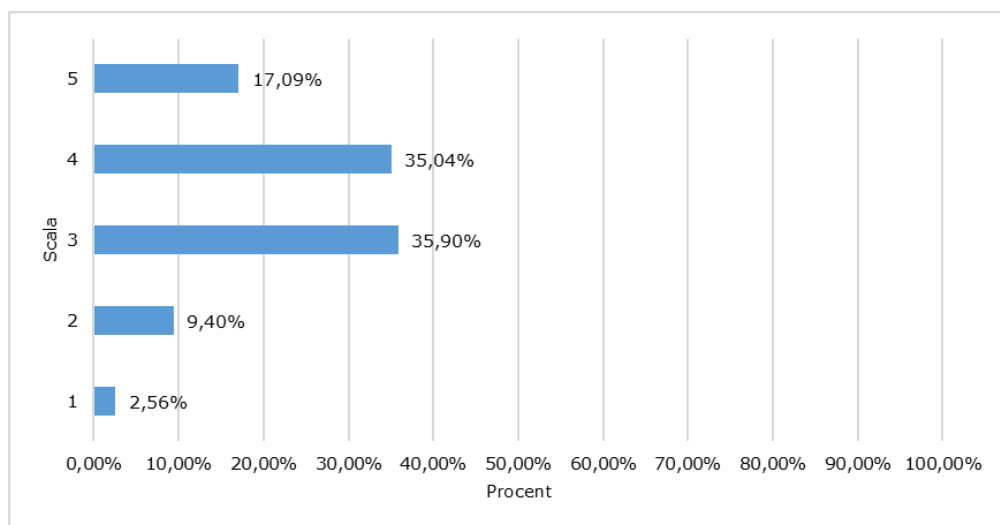


Figura 5.36. Utilizarea soluțiilor digitale în defavoarea celor on-site

Dintre respondenți, 35,90% apreciază că reducerea nivelului de imprimare s-a realizat într-o proporție medie, 29,06% apreciază că acest nivel este apropiat, iar 11,11% sunt convingși că s-a atins pragul de reducere cu 50% a nivelului de imprimare (printare), Figura 5.37.

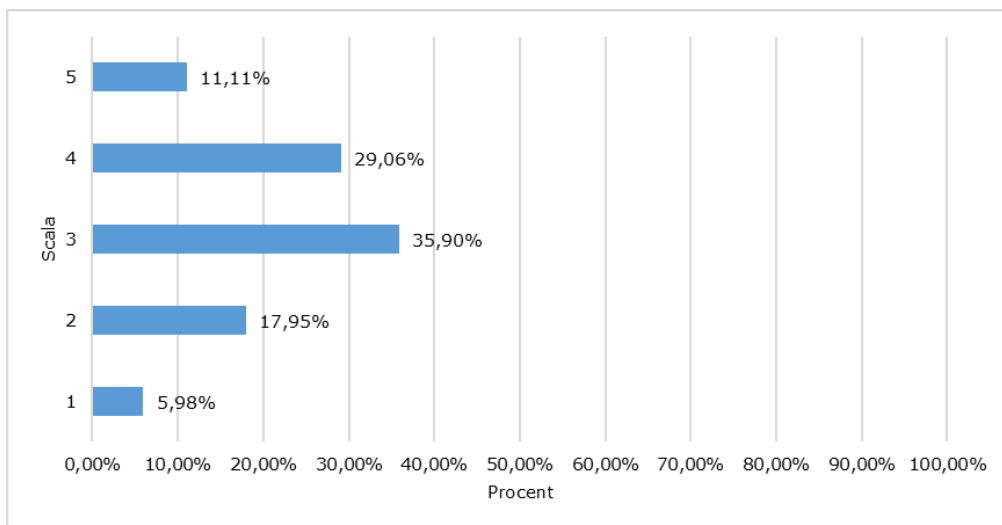


Figura 5.37. Reducerea cu 50% a nivelului de imprimare (printare) comparativ cu anul anterior

Sistemul integrat de urmărire a problemelor cetățenilor este apreciat de respondenți, fiind înregistrate peste 80% dintre răspunsuri peste limita medie, Figura 5.38.

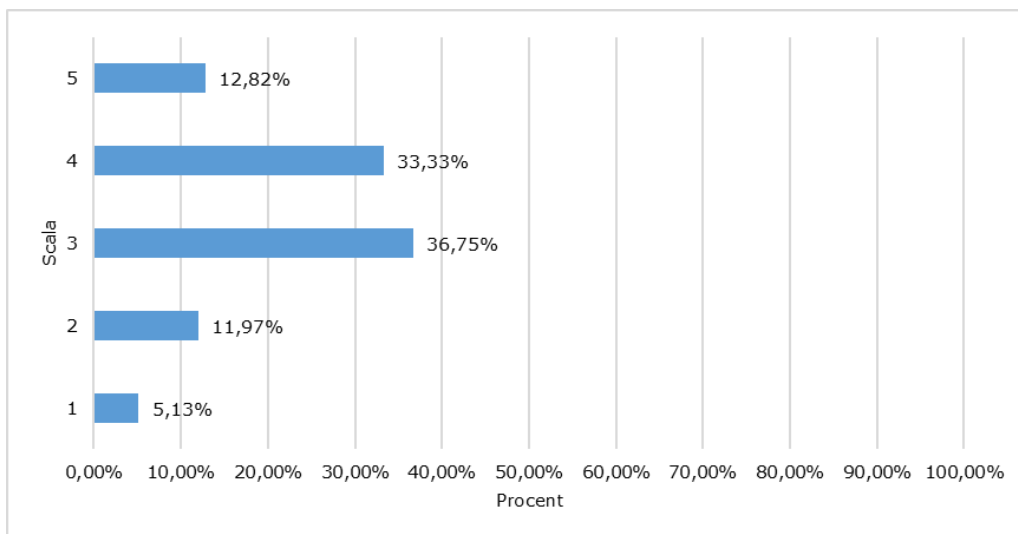


Figura 5.38. Sistem integrat de urmărire a problemelor cetățenilor (culori utilizate în sistemul informatic, nivel real de urmărire a numărului de solicitări / informări, etc.)

Dintre respondenți 22,22% apreciază că informarea continuă a cetățeanului este foarte ridicată, 36,75% este ridicată și 29,91% ca fiind medie, Figura 5.39.

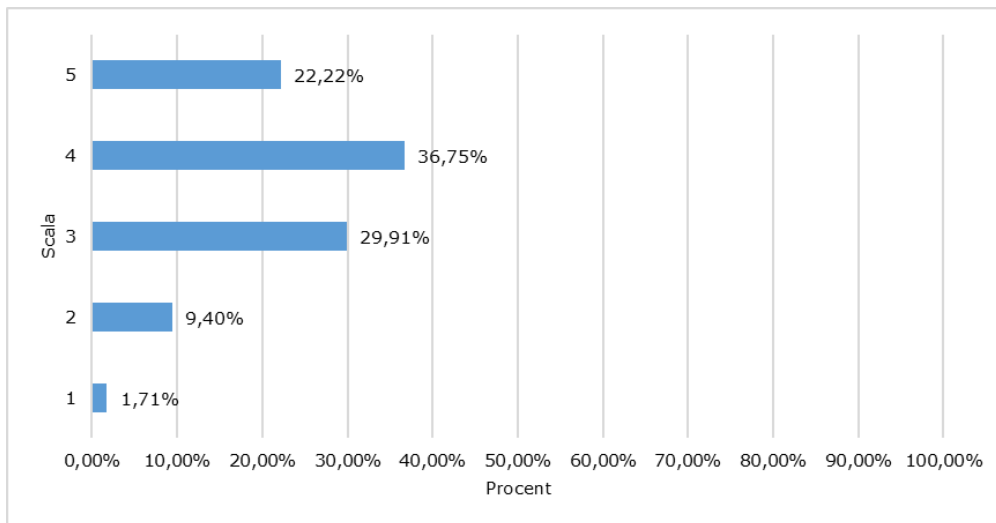


Figura 5.39. Informarea continuă a cetățeanului

Așa cum arată Figura 5.40 nivelul de robotizare a activităților este redus, peste 80% apreciind un nivel de robotizare sub mediu.

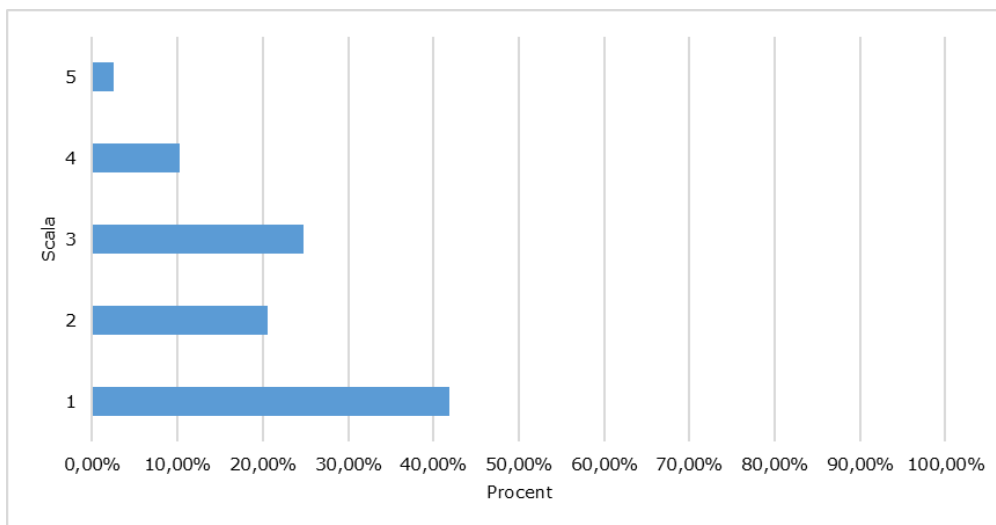


Figura 5.40. Prezența roboților în activitatea curentă

În instituțiile în care activează respondenții există acces digital, fiind înregistrate răspunsuri favorabile, peste medie, Figura 5.41.

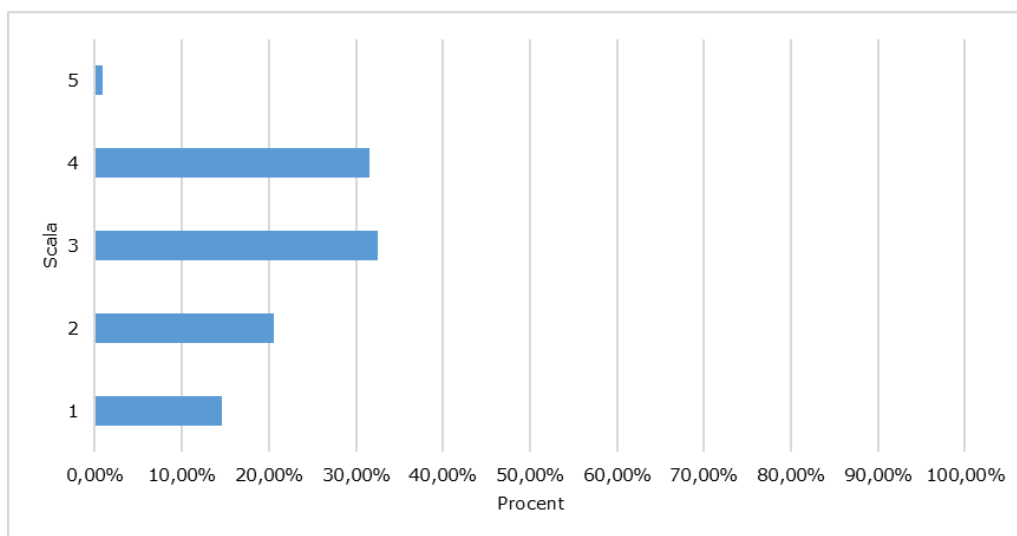


Figura 5.41. Acces digital în instituție

Nivelul de cunoaștere a instrumentelor digitale este peste medie, așa cum se poate vizualiza în Figura 5.42. Sub 10% dintre respondenți apreciază că este scăzut sau foarte scăzut.

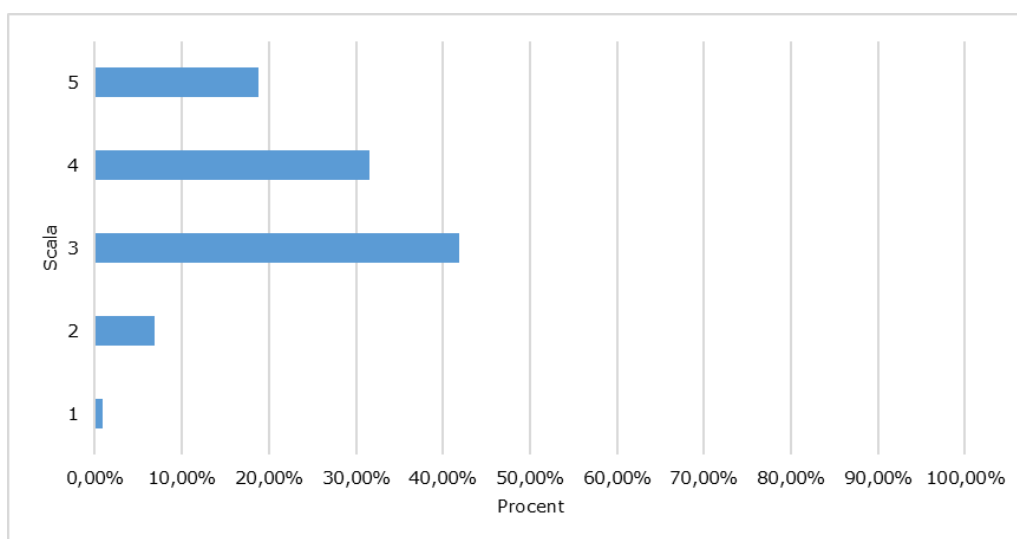


Figura 5.42. Nivelul de cunoaștere a instrumentelor digitale

Pentru atributul **dezvoltarea profesională a angajaților** rezultatele sunt prezentate în continuare.

În Figura 5.43 se poate observa că 22,22% apreciază nivelul de securitate ca fiind mediu, 38,46% ca fiind ridicat și 31,62% ca fiind foarte ridicat. Dintre respondenți, 5,13% apreciază că este scăzut și 2,56% ca fiind foarte scăzut.

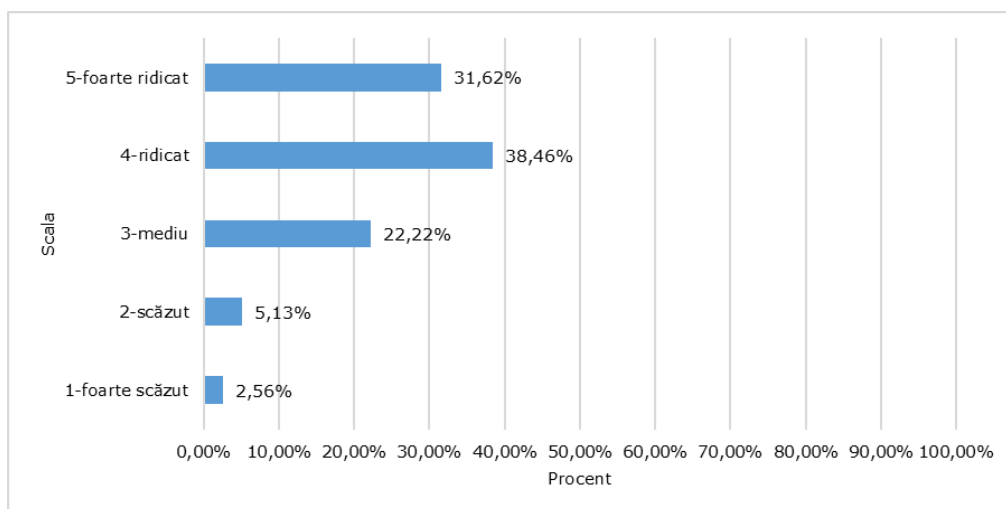


Figura 5.43. Securitatea locului de muncă

În Figura 5.44 se poate observa distribuția rezultatelor pentru sustenabilitatea la locul de muncă și că 25,64% apreciază nivelul ca fiind mediu, 41,88% ca fiind ridicat și 25,64% ca fiind foarte ridicat. Dintre respondenți, 5,13% apreciază că este scăzut și 1,71% ca fiind foarte scăzut.

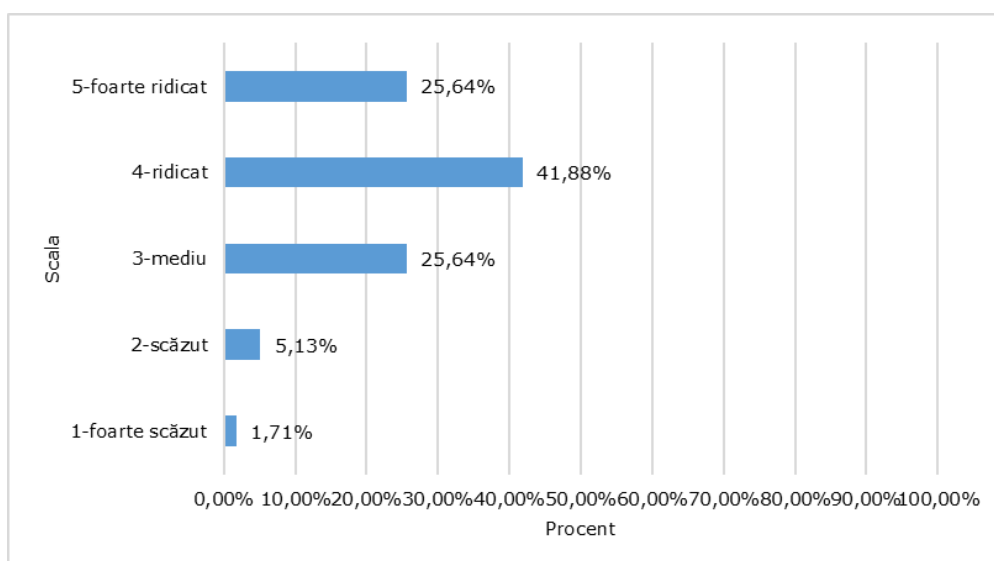


Figura 5.44. Sustenabilitatea locului de muncă

În Figura 5.45 se poate observa distribuția rezultatelor pentru motivația financiară și că 30,77% apreciază nivelul ca fiind mediu, 36,75% ca fiind ridicată și 17,95% ca fiind foarte ridicată. Dintre respondenți, 11,11% apreciază că este scăzută și 3,42% ca fiind foarte scăzută.

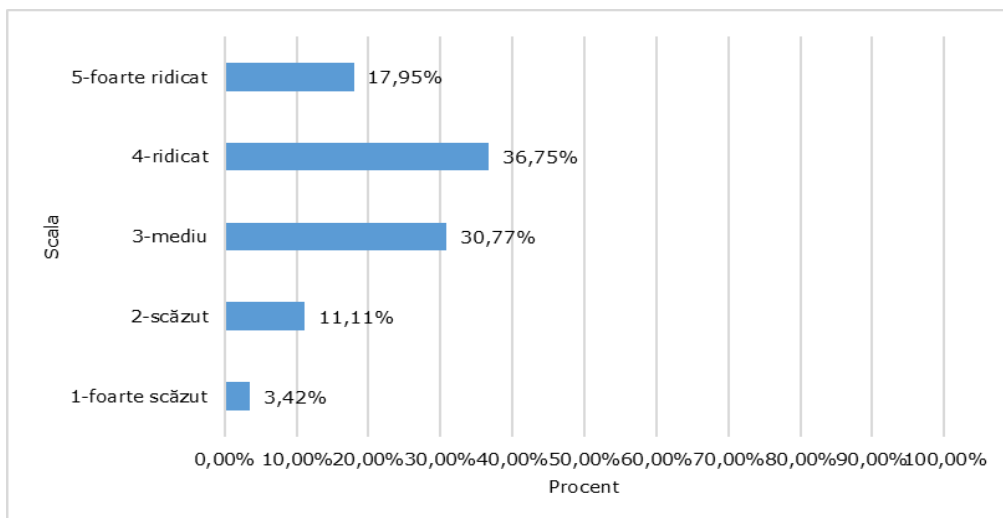


Figura 5.45. Motivația financiară

În Figura 5.46 se poate observa distribuția rezultatelor pentru motivația non-financiară și că 27,35% apreciază nivelul ca fiind mediu, 31,62% ca fiind ridicată și 17,09% ca fiind foarte ridicată. Dintre respondenți, 18,80% apreciază că este scăzută și 5,13% ca fiind foarte scăzută.

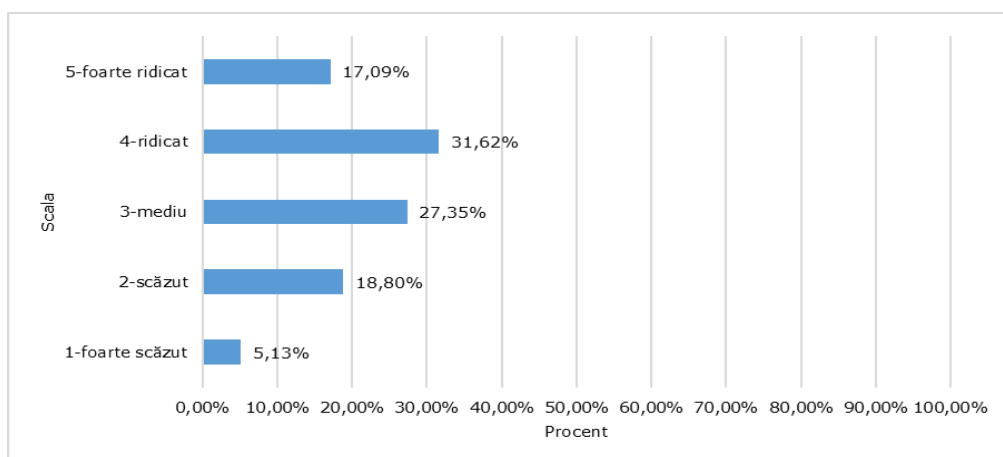


Figura 5.46. Motivația non-financiară

În Figura 5.47 se pot observa rezultatele obținute pentru cursurile de formare. Dintre respondenți 18,80% au răspuns că nivelul este scăzut, iar 20,51% ca fiind foarte ridicat. Dintre respondenți, 10,26% au apreciat un nivel foarte ridicat de pregătire și formare.

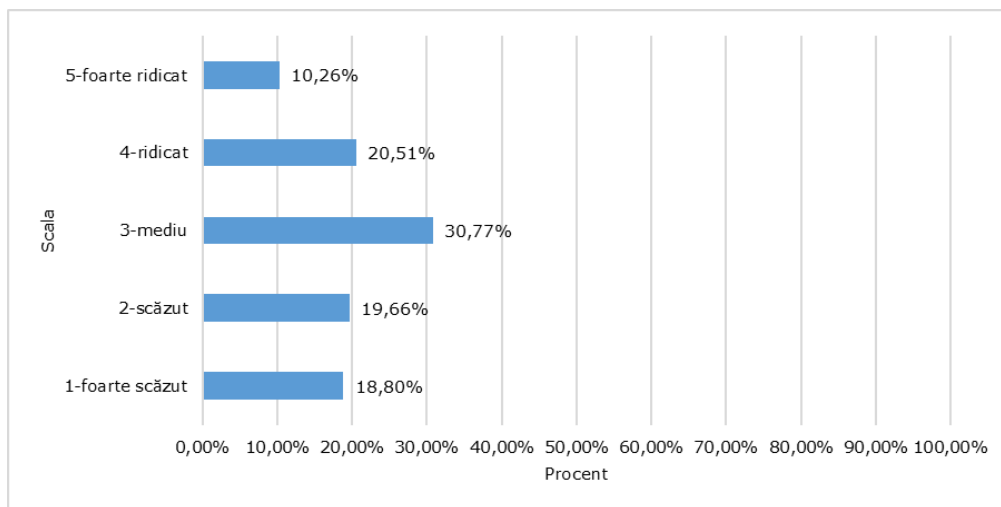


Figura 5.47. Cursuri de formare profesională (peste 5 cursuri/an se poate selecta nivelul 5)

Din perspectiva oportunităților de formare, peste 25% au răspuns că există un nivel scăzut și foarte scăzut. Un procent de 35,04% au răspuns că nivelul este mediu, iar 14,53% ca fiind foarte ridicat. Aceste distribuții se regăsesc în Figura 5.48.

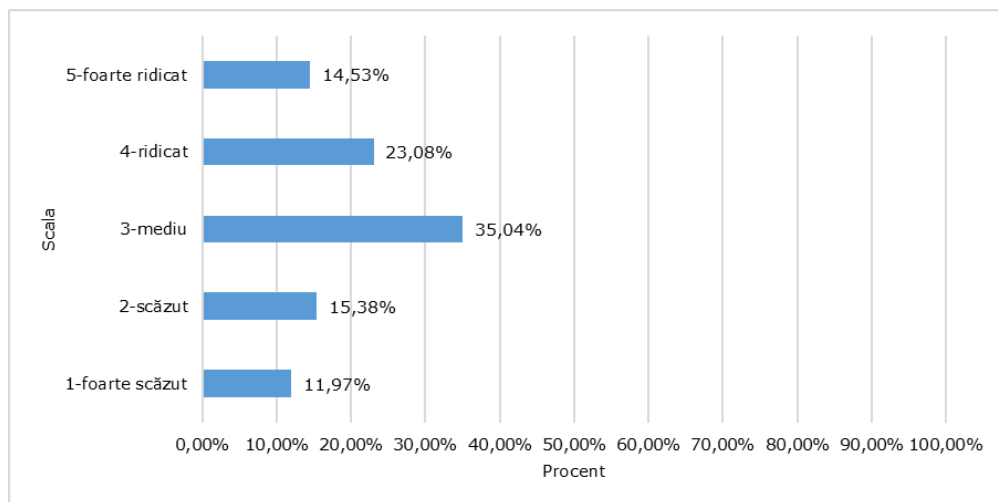


Figura 5.48. Oportunități naționale de formare

Din perspectiva oportunităților internaționale de formare, Figura 5.49, se observă că un procent de 35,90% afirmă că nivelul este foarte scăzut, iar 10,26% ca fiind ridicat.



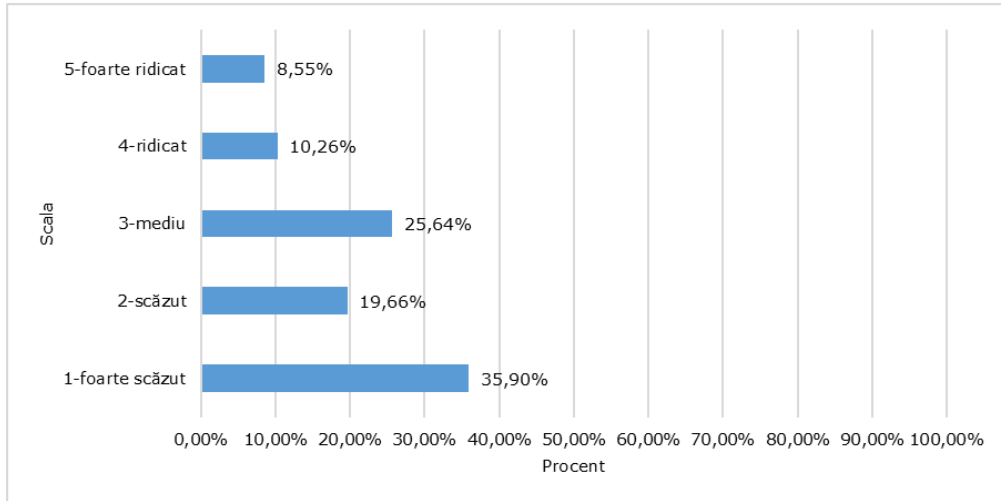


Figura 5.49. Oportunități internaționale de formare

Implicarea respondenților în echipele de cercetare a unor proiecte naționale este apreciată cu un nivel peste mediu de peste 65% dintre respondenți. Dintre aceștia, 30,77% apreciază un nivel mediu, iar 15,38% un nivel foarte ridicat. Distribuția rezultatelor este prezentată în Figura 5.50.

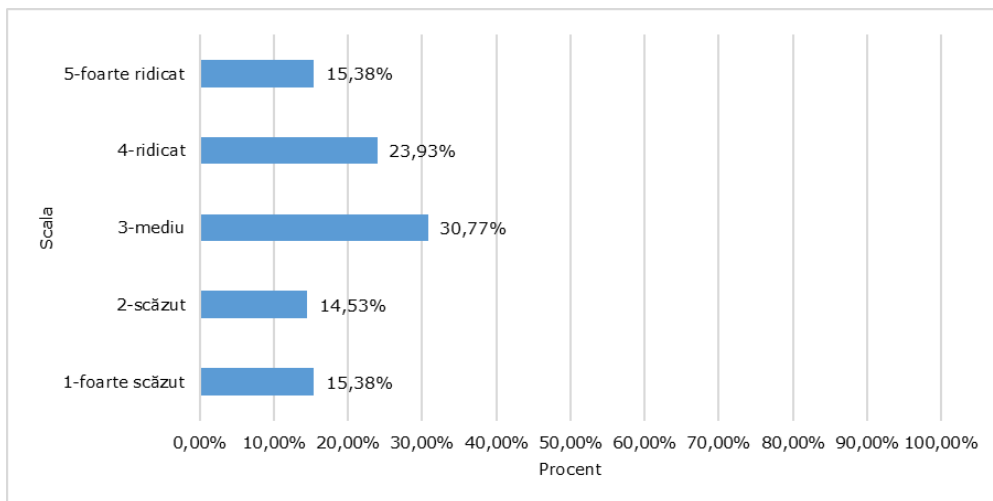


Figura 5.50. Implicarea în echipele de implementare a unor proiecte naționale

Implicarea în echipele de implementare a unor proiecte internaționale este mai redusă ca impact comparativ cu situația celor naționale, Figura 5.51. Dintre respondenți 26,50% apreciază un nivel foarte scăzut, iar 13,68% un nivel foarte ridicat.

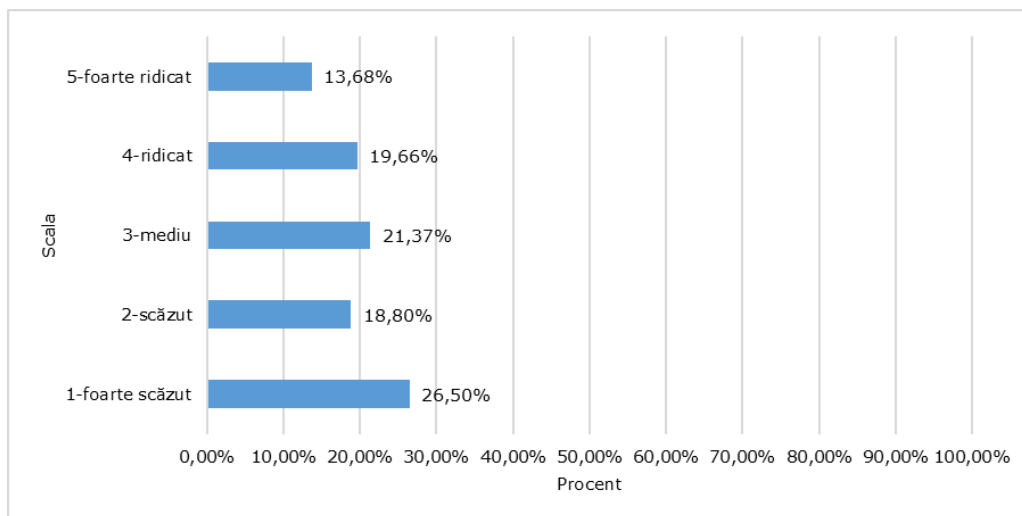


Figura 5.51. Implicarea în echipele de implementare a unor proiecte internaționale

Suținerea financiară a continuării studiilor angajaților, Figura 5.52, este realizată parțial în conformitate cu răspunsurile respondenților. Dintre aceștia, 32,48% apreciază un nivel foarte scăzut de susținere și 10,26% un nivel foarte ridicat.

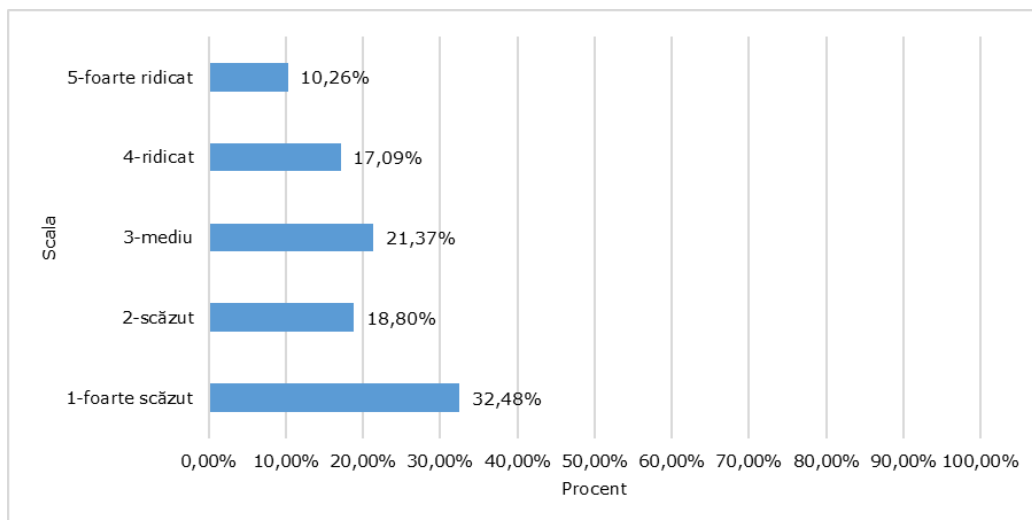


Figura 5.52. Suținerea financiară a continuării studiilor angajaților

Pentru atributul **relațiile profesionale cu superiorii** rezultatele sunt prezentate în continuare.

Din perspectiva disponibilității superiorului de a ajuta respondentul, Figura 5.53, se poate observa că 40,17% afirmă că nivelul este foarte ridicat, iar 0,85% ca fiind foarte scăzut.

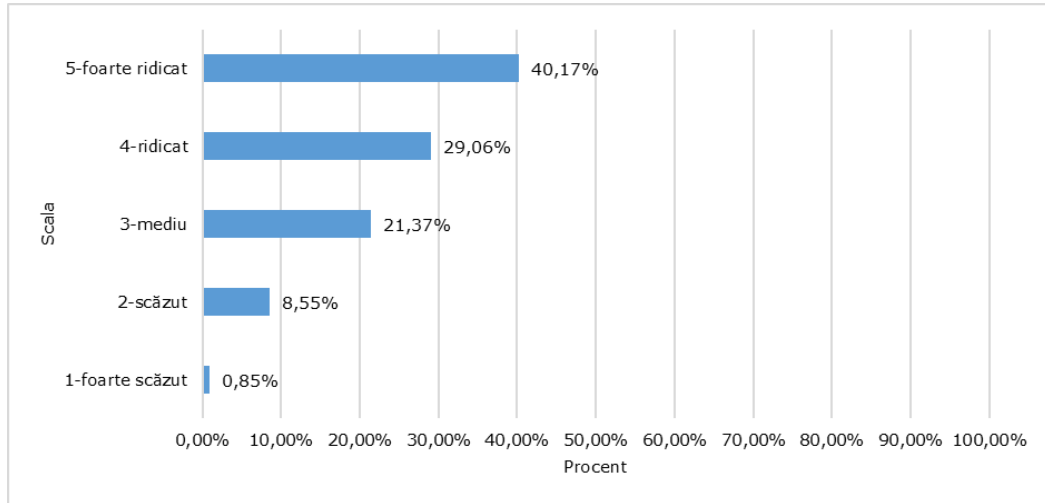


Figura 5.53. Disponibilitatea superiorului de a ajuta respondentul

Comunicarea respondentului cu superiorul este la un nivel general peste medie, Figura 5.54. Dintre respondenți, 34,19% afirmă că nivelul este foarte ridicat și 0,85% că este foarte scăzut.

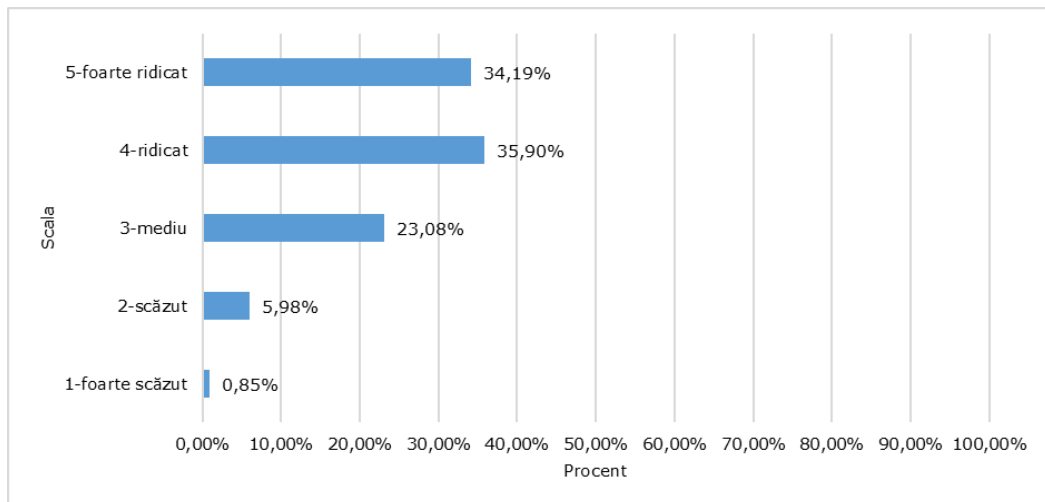


Figura 5.54. Modalitatea de comunicare

Fluxul de informații dintre respondent și superior, Figura 5.55, se situează peste medie. Peste 85% dintre respondenți apreciază că nivelul este peste medie.

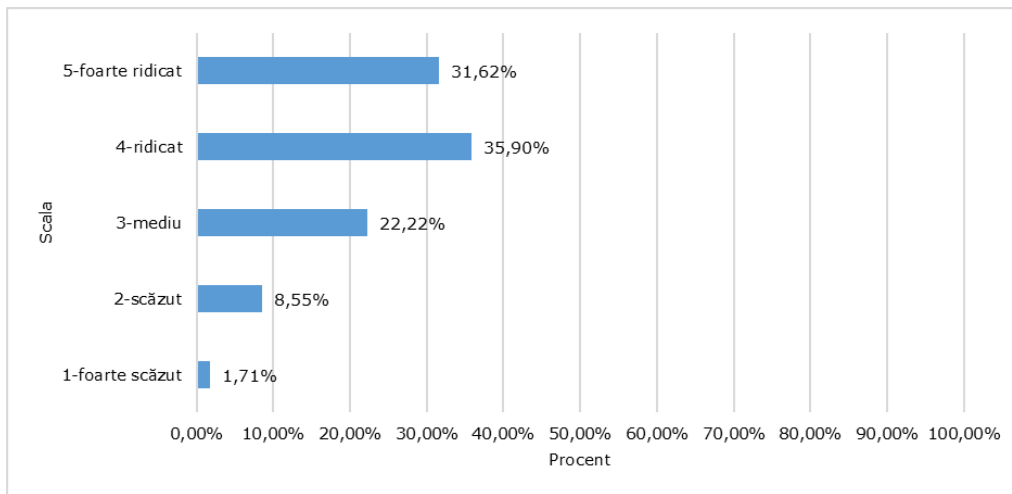


Figura 5.55. Fluxul de informații între respondent și superior

În instituțiile în care activează respondenții există o repartizare echitabilă a sarcinilor de lucru. Dintre respondenți, 4,27% afirmă un nivel foarte scăzut și 27,35% foarte ridicat. Dintre respondenți, 26,50% apreciază un nivel mediu.

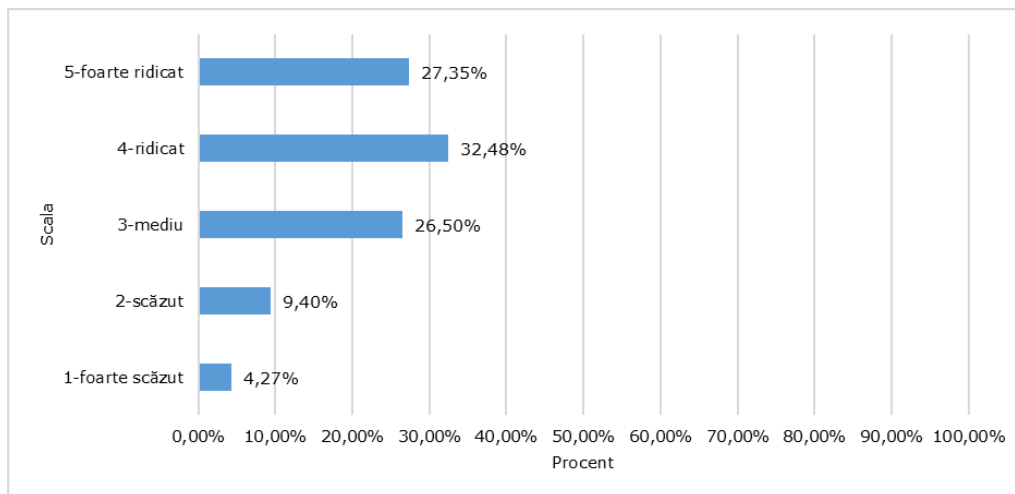


Figura 5.56. Repartizarea echitabilă a sarcinilor de lucru

Dintre respondenți, 56,41% apreciază un nivel foarte ridicat al respectării egalității de sex de către superiori. Dintre respondenți 5,98% apreciază un nivel scăzut și 1,71% foarte scăzut.

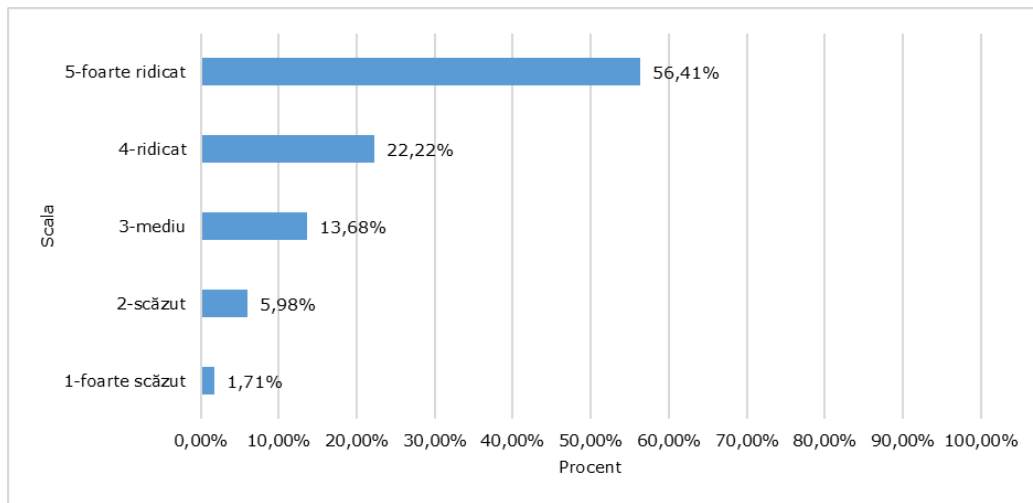


Figura 5.57. Egalitatea de sex respectată de superiori

Egalitatea de rasă, Figura 5.58, este respectată de superiorii respondenților. Dintre respondenți, 64,10% apreciază un nivel foarte ridicat, iar 3,42% apreciază un nivel scăzut.

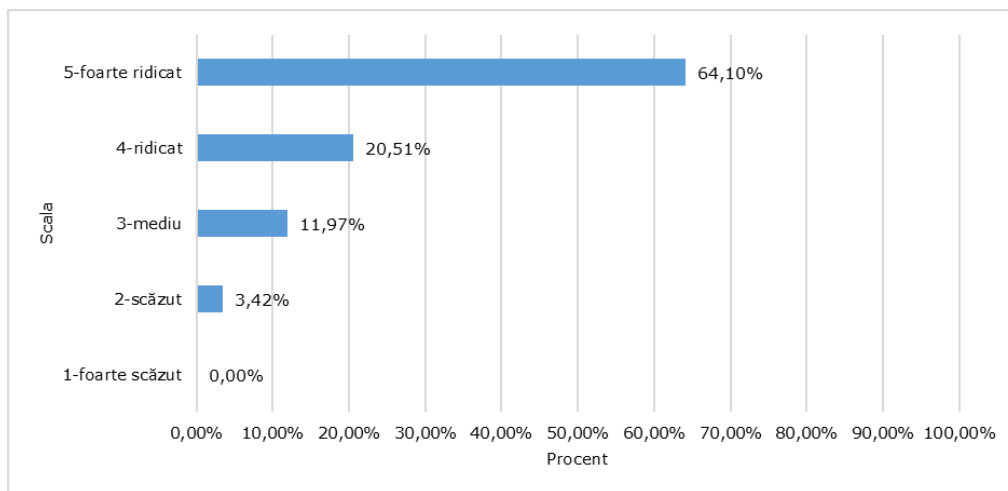


Figura 5.58. Egalitatea de rasă

Peste 90% dintre respondenți apreciază că superiorii dispun de capacitate de a soluționa un conflict de muncă, Figura 5.59. Dintre aceștia 3,42% apreciază un nivel foarte scăzut.

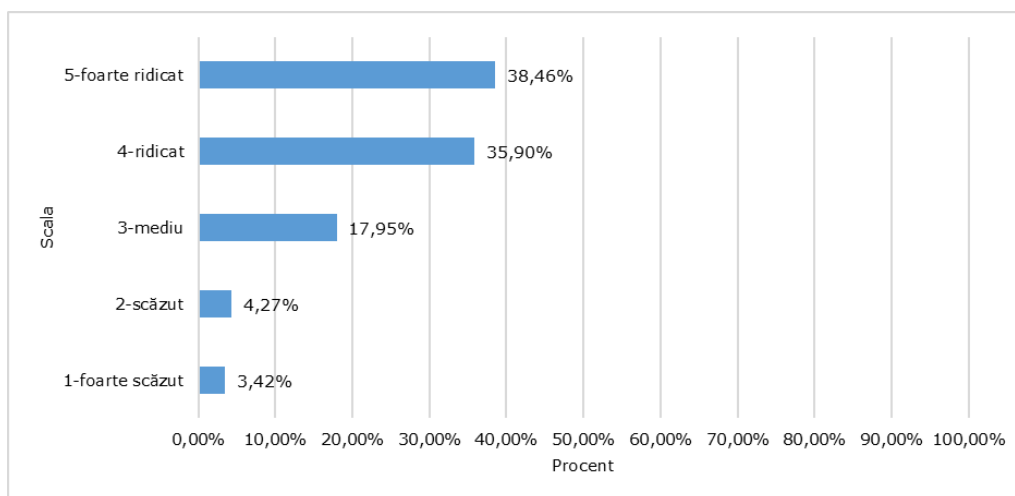


Figura 5.59. Capacitatea superiorului de a soluționa un conflict de muncă

Ca o completare a întrebării anterioare, Figura 5.60 prezintă distribuția rezultatelor pentru leadership. Peste 90% dintre respondenți apreciază calitatea de lider a superiorului.

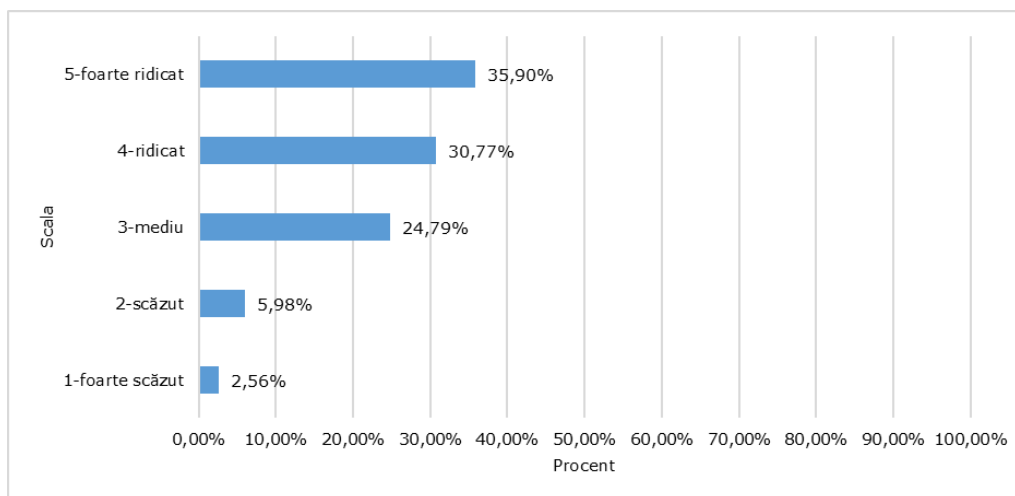


Figura 5.60. Leadershipul

În aceeași direcție, evaluarea realizată de superior este apreciată de respondenți, înregistrându-se un procent de peste 90% cu aprecieri medii și peste medii. Un procent de 0,85% apreciază un nivel foarte scăzut.

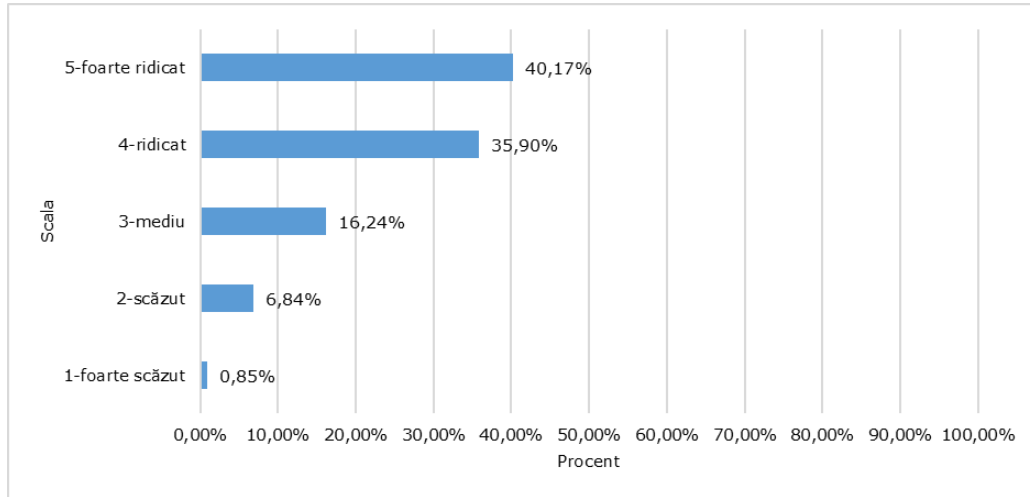


Figura 5.61. Evaluarea realizată de superior

Activitățile formulate de superior sunt clare, așa cum reiese din rezultatele prezentate în Figura 5.62. Un procent de 6,84% apreciază un nivel scăzut.

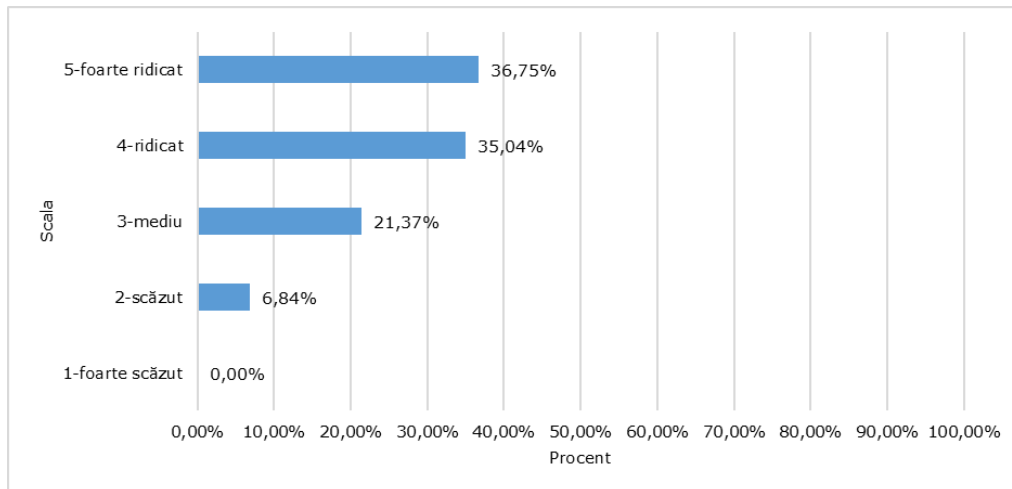


Figura 5.62. Claritatea activităților formulate de superior

Pentru atributul **condițiile de lucru** rezultatele sunt prezentate în continuare. Designul interior al spațiilor de lucru este adecvat pentru o parte dintre respondenți. Se poate observa, Figura 5.63, că 14,53% apreciază că nivelul este foarte ridicat, 26,50% ca fiind ridicat și 33,33% ca fiind mediu. Un procent de 7,69% apreciază că designul este total nesatisfăcător.

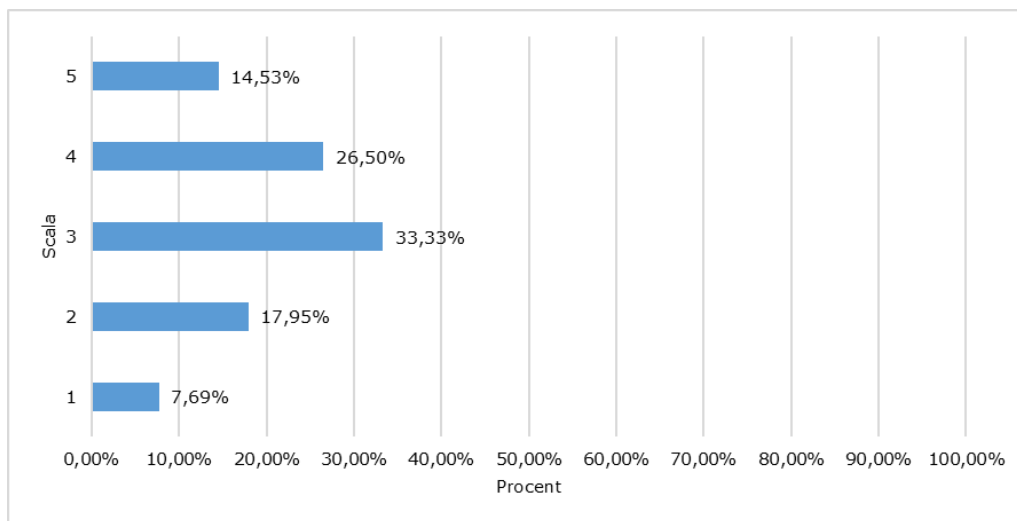


Figura 5.63. Designul interior al spațiului de lucru

Din perspectiva funcționalității, Figura 5.64, 20,51% apreciază că nivelul este foarte ridicat, iar 27,35% ca fiind ridicat. Dintre respondenți 20,51% apreciază că este scăzut.

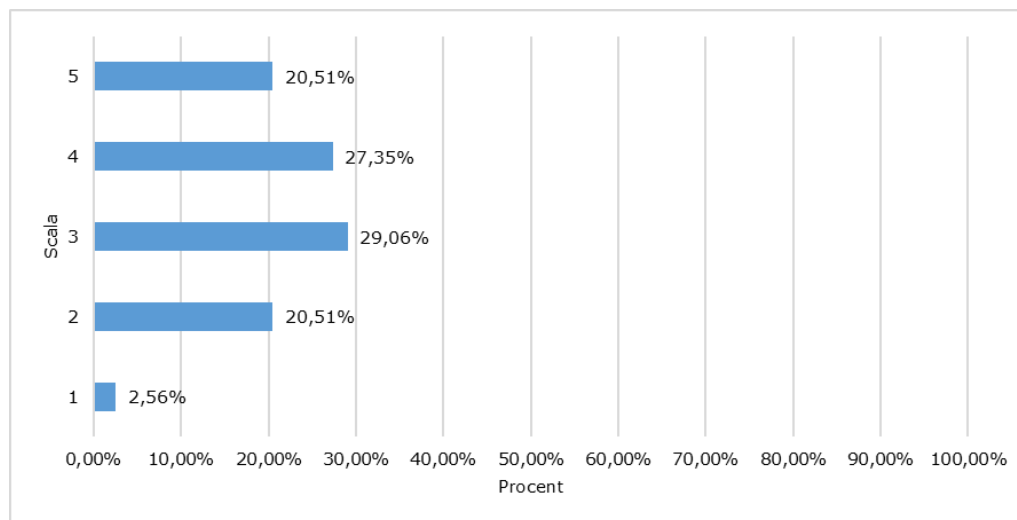


Figura 5.64. Funcționalitatea spațiului de lucru

Echipamentele disponibile, Figura 5.65, sunt apreciate de majoritatea respondenților. Dintre aceștia 18,80% apreciază un nivel foarte ridicat, 27,35% un nivel ridicat și 40,17% un nivel mediu. Un procent de 1,71% apreciază ca fiind foarte scăzut.



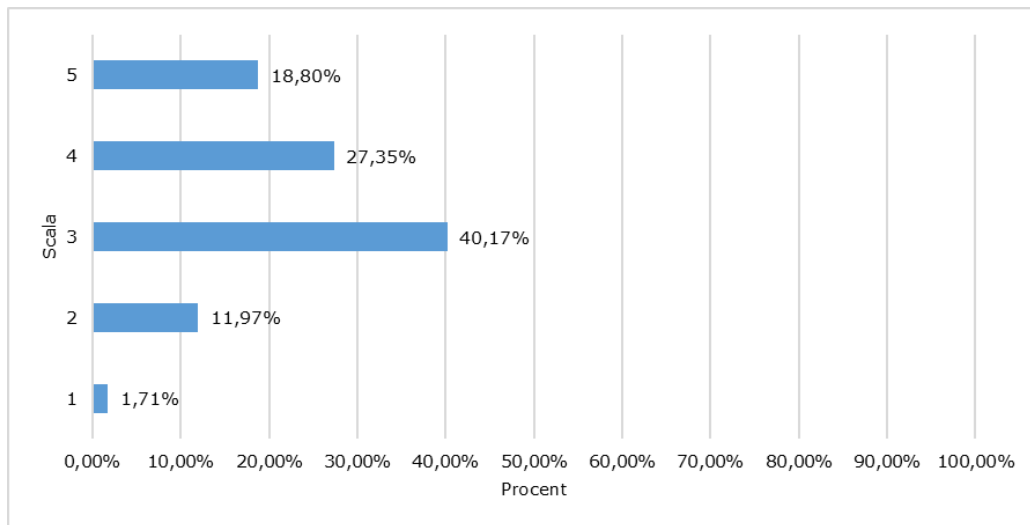


Figura 5.65. Echipamentele disponibile

Luminozitatea spațiului de lucru este adecvată pentru majoritatea respondenților, Figura 5.66. Dintre respondenți, 28,21% apreciază un nivel foarte ridicat și 2,56% un nivel foarte scăzut.

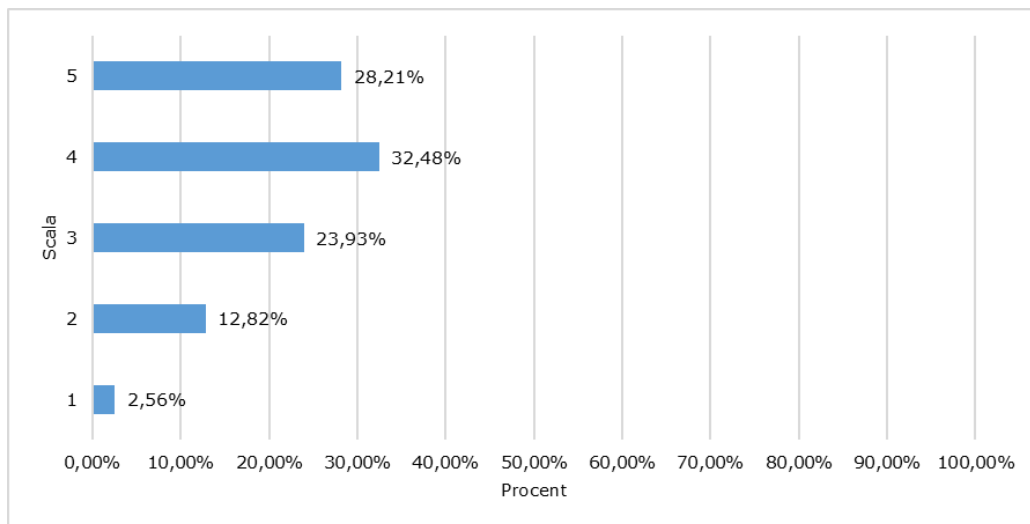


Figura 5.66. Luminozitatea naturală a spațiului de lucru

Ergonomia spațiului de lucru, Figura 5.67, este apreciată la un nivel mediu sau peste mediu de peste 80% dintre respondenți. Dintre respondenți 17,09% apreciază că ergonomia spațiului este scăzută.

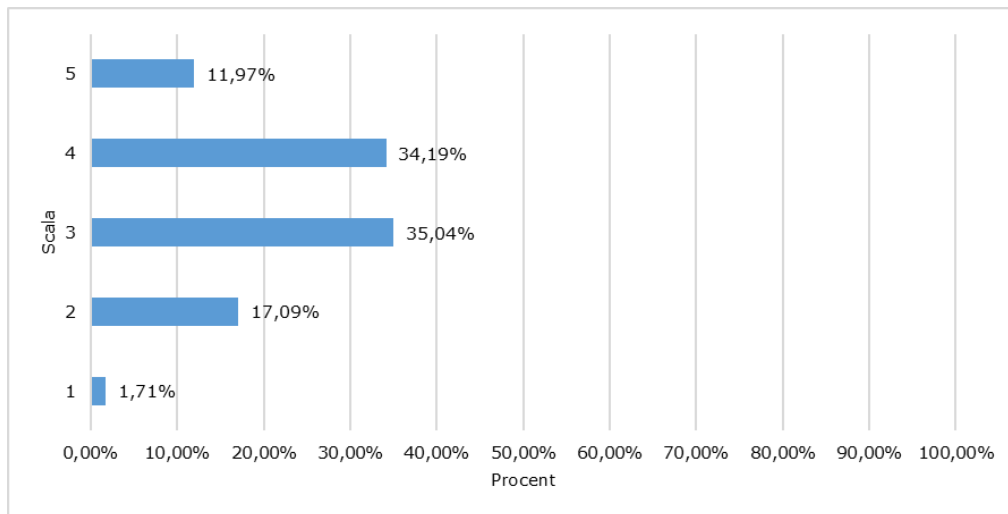


Figura 5.67. Ergonomia spațiului de lucru

Din perspectiva accesului la transportul în comun, se poate observa că 30,77% apreciază un nivel foarte ridicat și 27,35% un nivel ridicat. Un procent de 5,13% apreciază un nivel foarte scăzut, Figura 5.68.

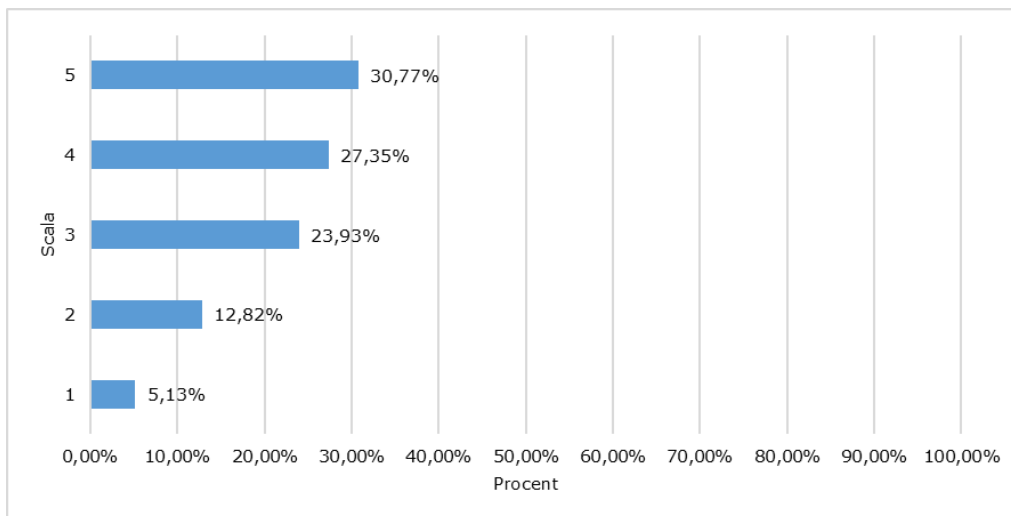


Figura 5.68. Accesul la transportul în comun relativ cu locul de muncă

Facilitățile pentru a servi o masă sănătoasă sunt mai reduse așa cum reiese din Figura 5.69. Dintre respondenți 30,77% apreciază că facilitățile sunt foarte reduse.

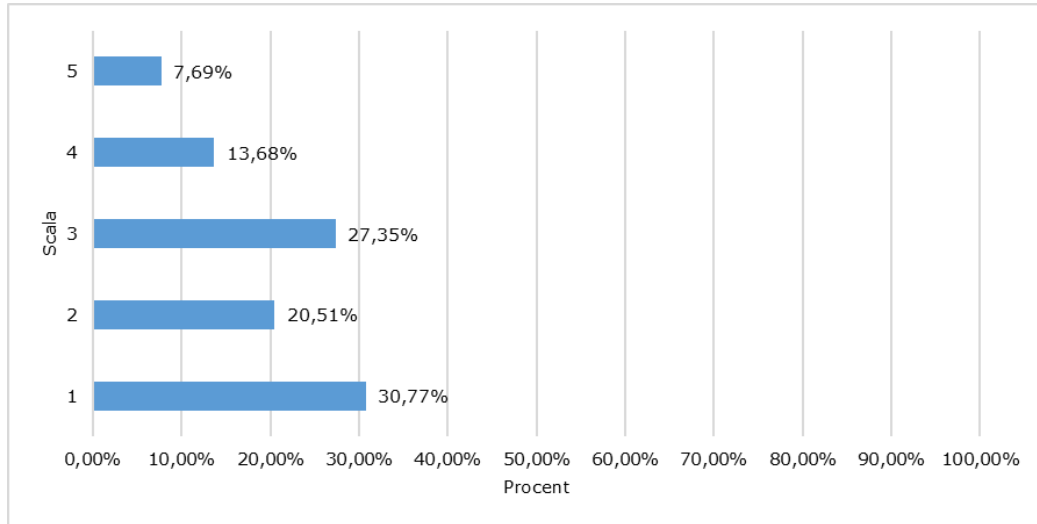


Figura 5.69. Facilități de a servi o masă sănătoasă

Se poate observa că instituțiile din care fac parte respondenții oferă acces facil la mijloacele de transport în comun. Dintre respondenți, peste 85% apreciază un nivel mediu și peste mediu, Figura 5.70.

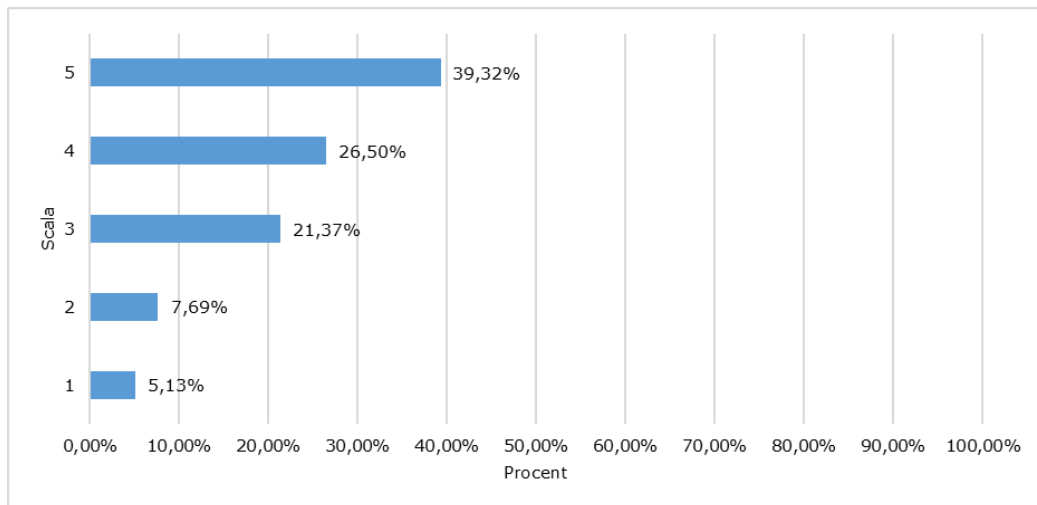


Figura 5.70. Poziționarea clădirii în care vă desfășurați activitatea comparativ cu accesul la mijloacele de transport în comun

Există un trend pentru dispunerea plantelor verzi în interiorul entităților. Dintre respondenți, peste 70% au răspuns că există un nivel mediu și peste mediu. Un procent de 10,26% apreciază că nivelul este foarte scăzut.

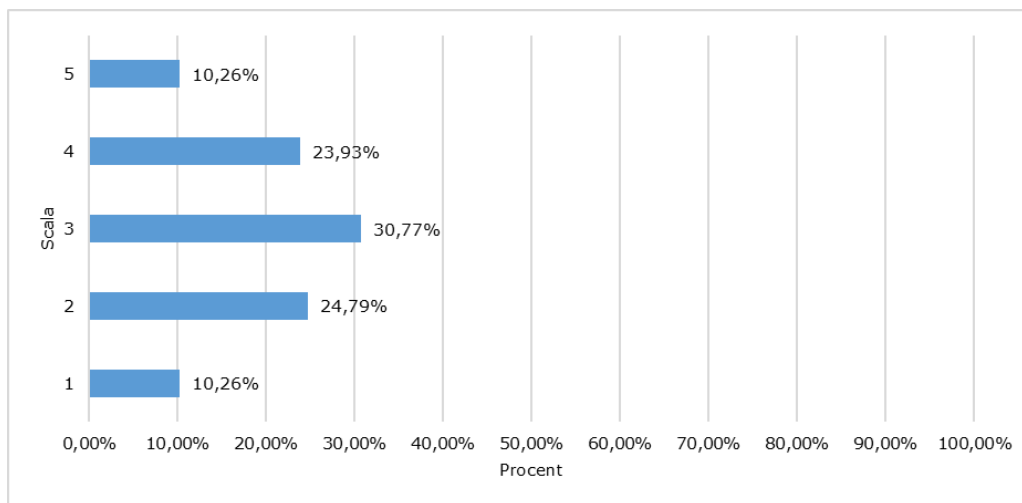


Figura 5.71. Plantele verzi dispuse în unitate

Zgomotul din încăperea nu reprezintă o problemă pentru respondenții cercetării. Se poate observa că 13,68% apreciază că nivelul este foarte ridicat, iar 17,95% că este foarte scăzut.

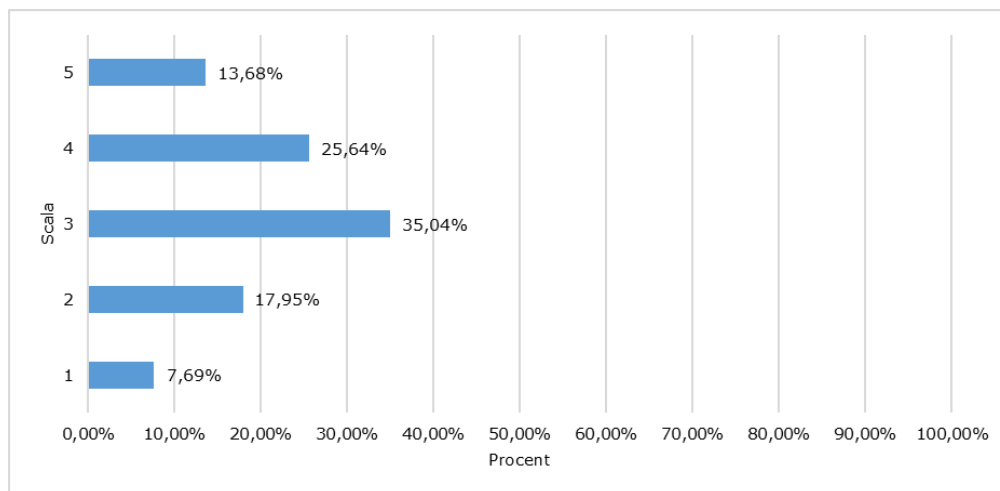


Figura 5.72. Zgomotul din încăperea

În continuare sunt prezentate rezultatele pentru secțiunea **aspectelor de dezvoltare**.

Din perspectiva menținerii locului actual de muncă se poate observa că 27,6% apreciază o perioadă de 11-20 ani, 22,4% o perioadă de sub 5 ani, 21,6% o perioadă de 5-10 ani, 18,1% o perioadă de peste 31 de ani și 10,3% o perioadă între 21-30 ani, Figura 5.73.

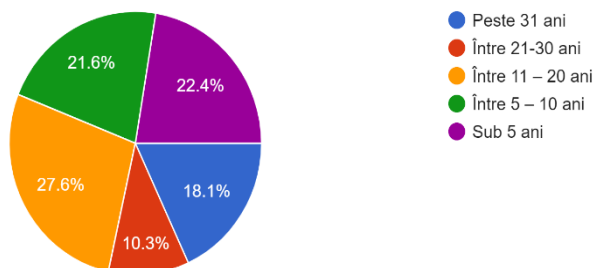


Figura 5.73. Perioada anticipată de menținere a actualului loc de muncă

Aspectele care se doresc a fi îmbunătățite cu preponderență sunt remunerație bazată pe criterii de performanță (13,80%), Digitalizarea (11,20%) și managementul (11,20%), Figura 5.74. Cele mai puțin apreciate sunt atribuțiile monitorizarea activității (1,1%), remunerarea non-financiară (0,9%) și rotația pe posturi (0,9%).

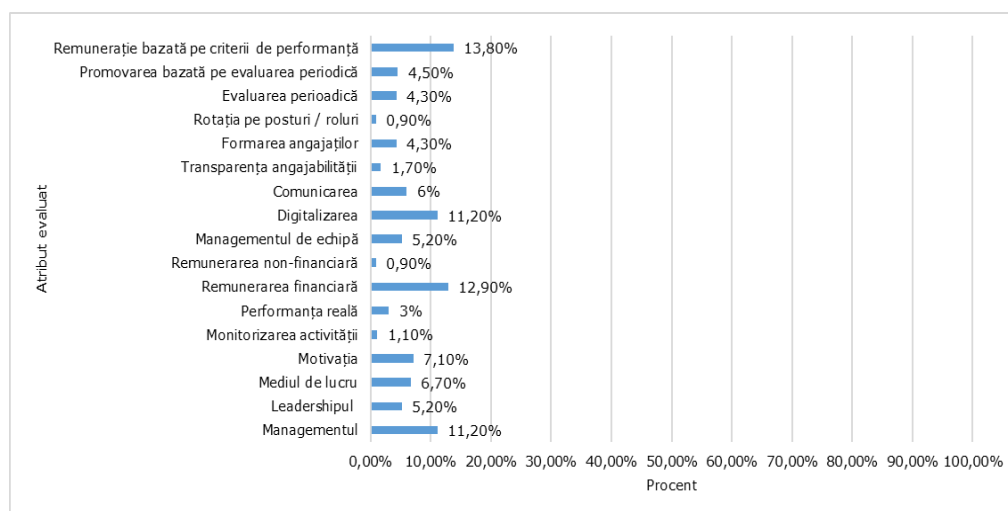


Figura 5.74. Principalul aspect care se dorește a fi îmbunătățit în administrația publică

În continuare sunt prezentate rezultatele pentru secțiunea **nivelului general de apreciere** al diferitelor atribuții aferente entității din care face parte respondentul. Din perspectiva nivelului general de satisfacție la locul de muncă se poate observa că 33,60% apreciază că există un nivel mediu, 20,70% un nivel ridicat și 7,80% un nivel foarte ridicat, Figura 5.75.

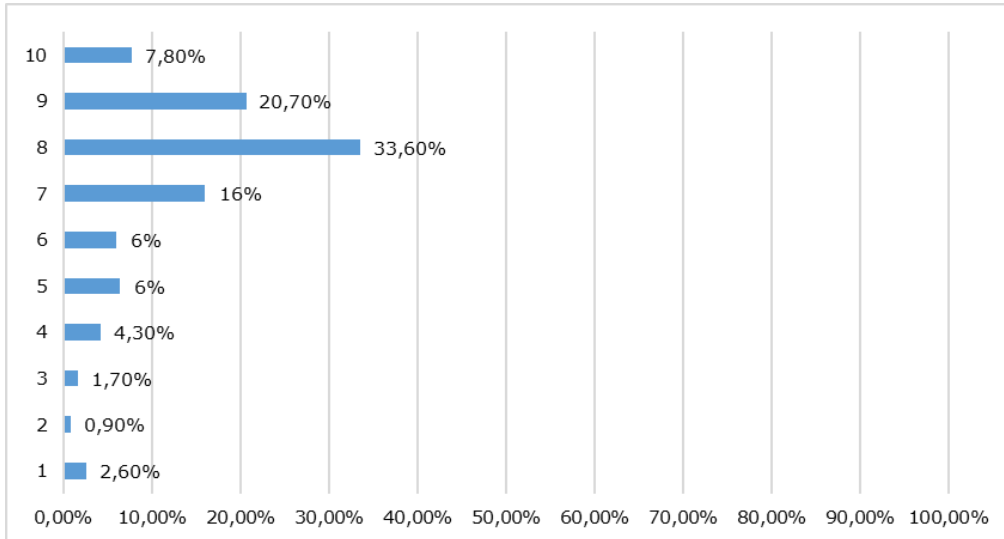


Figura 5.75. Nivelul general de satisfacție la locul de muncă

Nivelul general de digitalizare este apreciat peste media de evaluare. Majoritatea aprecierilor fiind în intervalul [5,9], Figura 5.76.

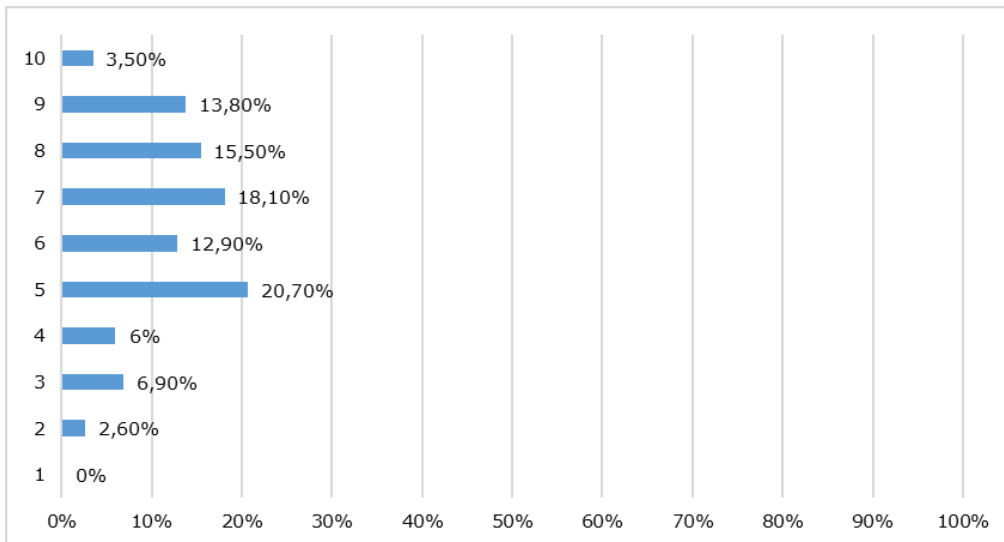


Figura 5.76. Nivelul general de digitalizare a serviciilor

Nivelul de comunicare este perceput peste medie, înregistrându-se aprecieri peste media scalei, Figura 5.77.

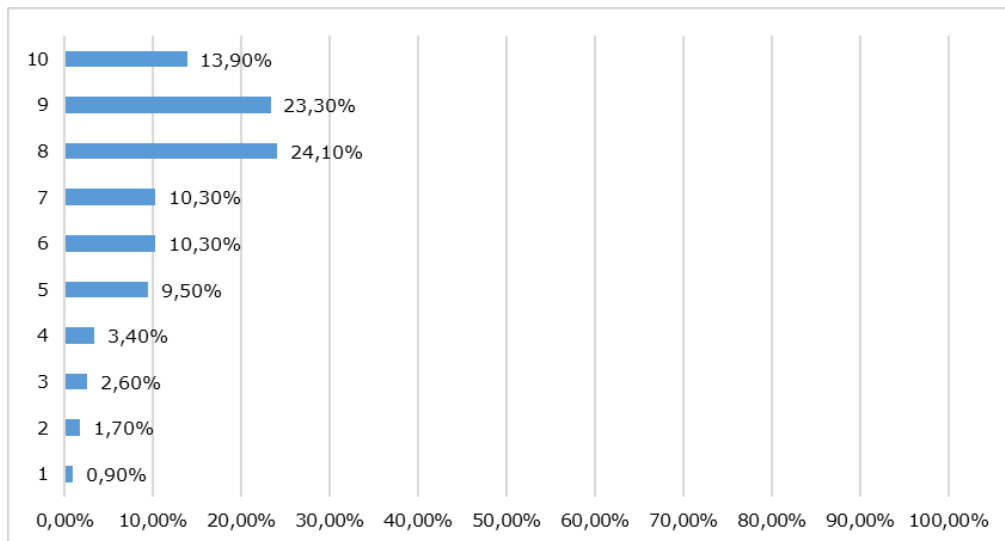


Figura 5.77. Nivelul general de comunicare

Nivelul general de dezvoltare profesională la locul de muncă este perceput peste medie, înregistrându-se aprecieri peste media scalei, Figura 5.78.

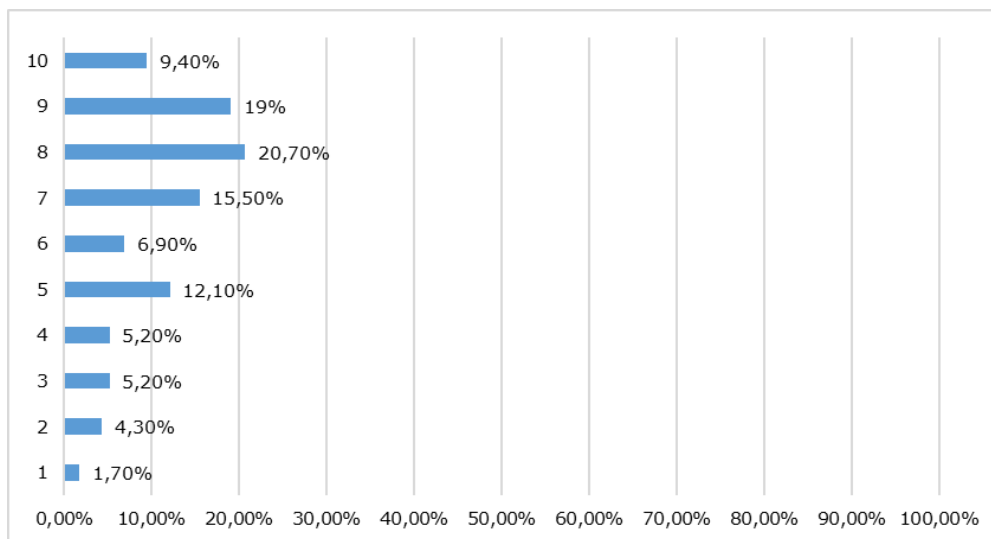


Figura 5.78. Nivelul general de dezvoltare profesională la locul de muncă

Nivelul general de leadership în unitate este perceput peste medie, înregistrându-se aprecieri peste media scalei , în intervalul [7,10], Figura 5.79.

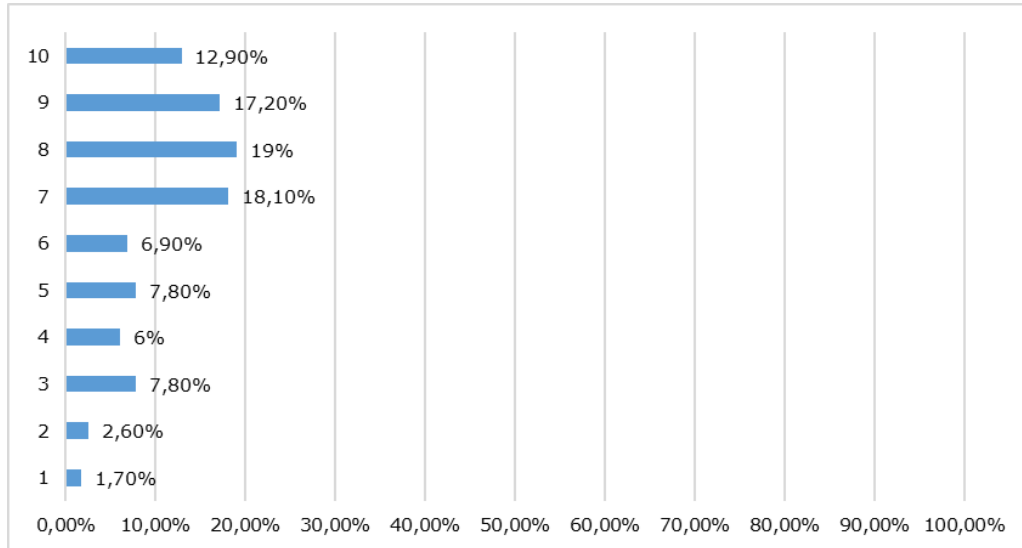


Figura 5.79. Nivelul general de leadership în unitate

Nivelul general de empatie la locul de muncă este perceput peste medie, înregistrându-se aprecieri peste media scalei , în intervalul [7,10], Figura 5.80.

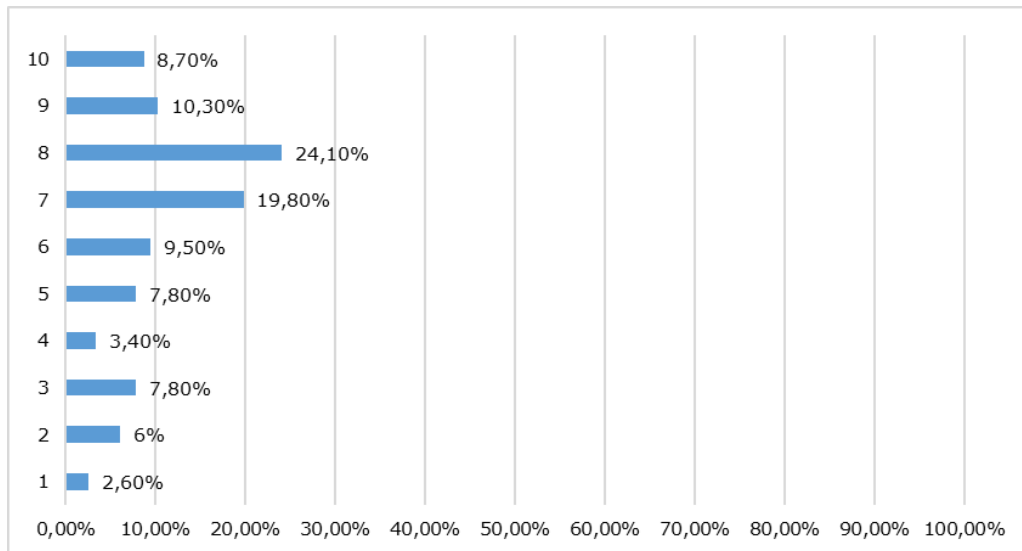


Figura 5.80. Nivelul general de empatie la locul de muncă

Nivelul general de marketing este perceput peste medie, înregistrându-se aprecieri peste media scalei , în intervalul [5,9], Figura 5.81.



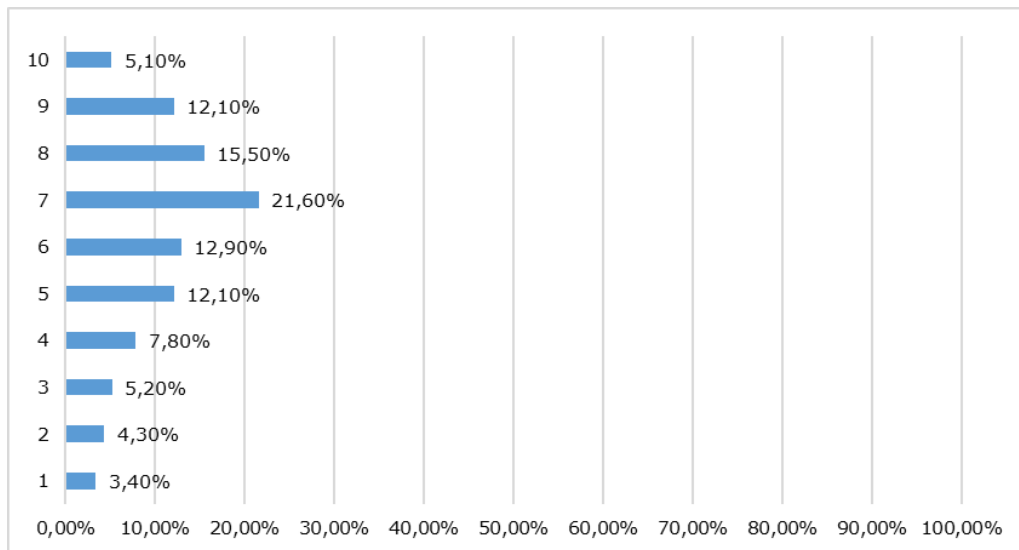


Figura 5.81. Nivelul general de marketing adoptat la locul de muncă

Nivelul general de documentare la locul de muncă este perceput peste medie, înregistrându-se aprecieri peste media scalei , în intervalul [7,10],Figura 5.82.

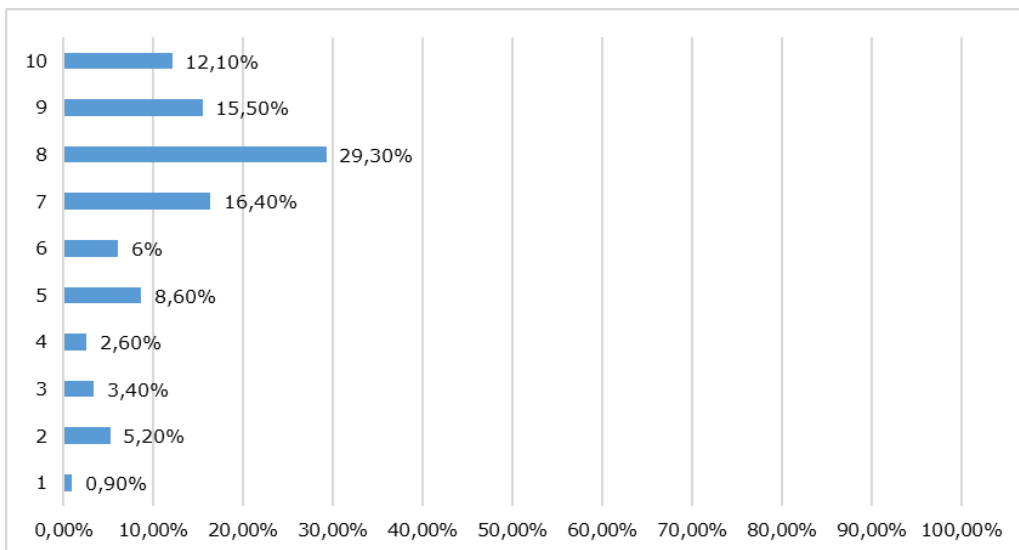


Figura 5.82. Nivelul general de documentare la locul de muncă

Nivelul general de recunoaștere a meritelor la locul de muncă este perceput peste medie, înregistrându-se aprecieri peste media scalei , în intervalul [7,10], Figura 5.83.

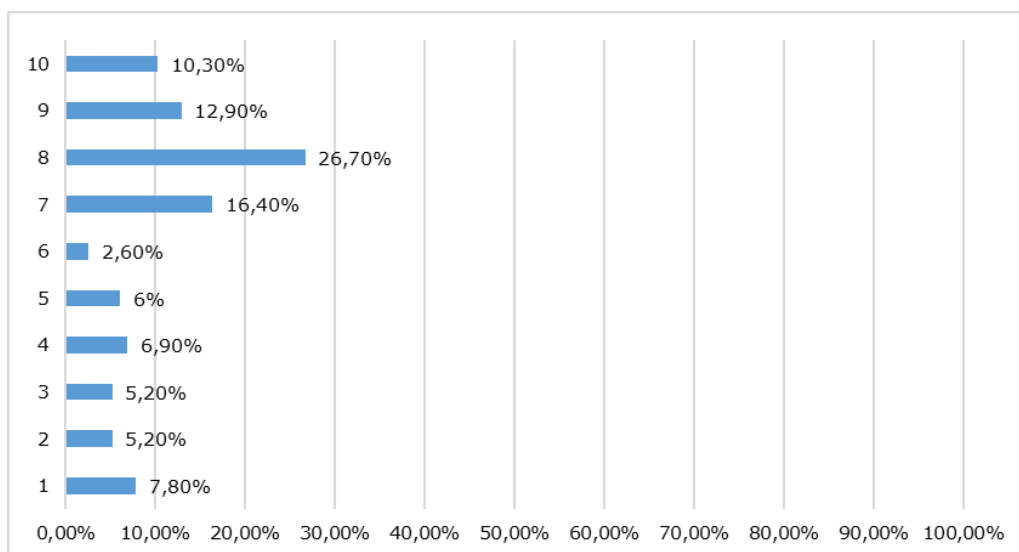


Figura 5.83. Nivelul general de recunoașterea meritelor la locul de muncă

### 5.2.2. Rezultatele chestionarului aplicat managerilor

Pentru această cercetare s-au utilizat 5 întrebări deschise și 4 întrebări închise. Respondenții sunt persoane care ocupă poziții de management în organizațiile publice. Aceste întrebări le-au oferit respondenților oportunitatea de a-și exprima propriile idei și opinii pentru îmbunătățirea managementului.

- calitatea și fiabilitatea serviciilor publice din instituție
- performanța angajaților
- principalele acțiuni viitoare pe care le propun pentru îmbunătățirea managementului administrației publice
- principalele proiecte care vizează digitalizarea instituției
- principalele dificultăți / bariere întâmpinate
- alte informații pentru identificarea respondentului.

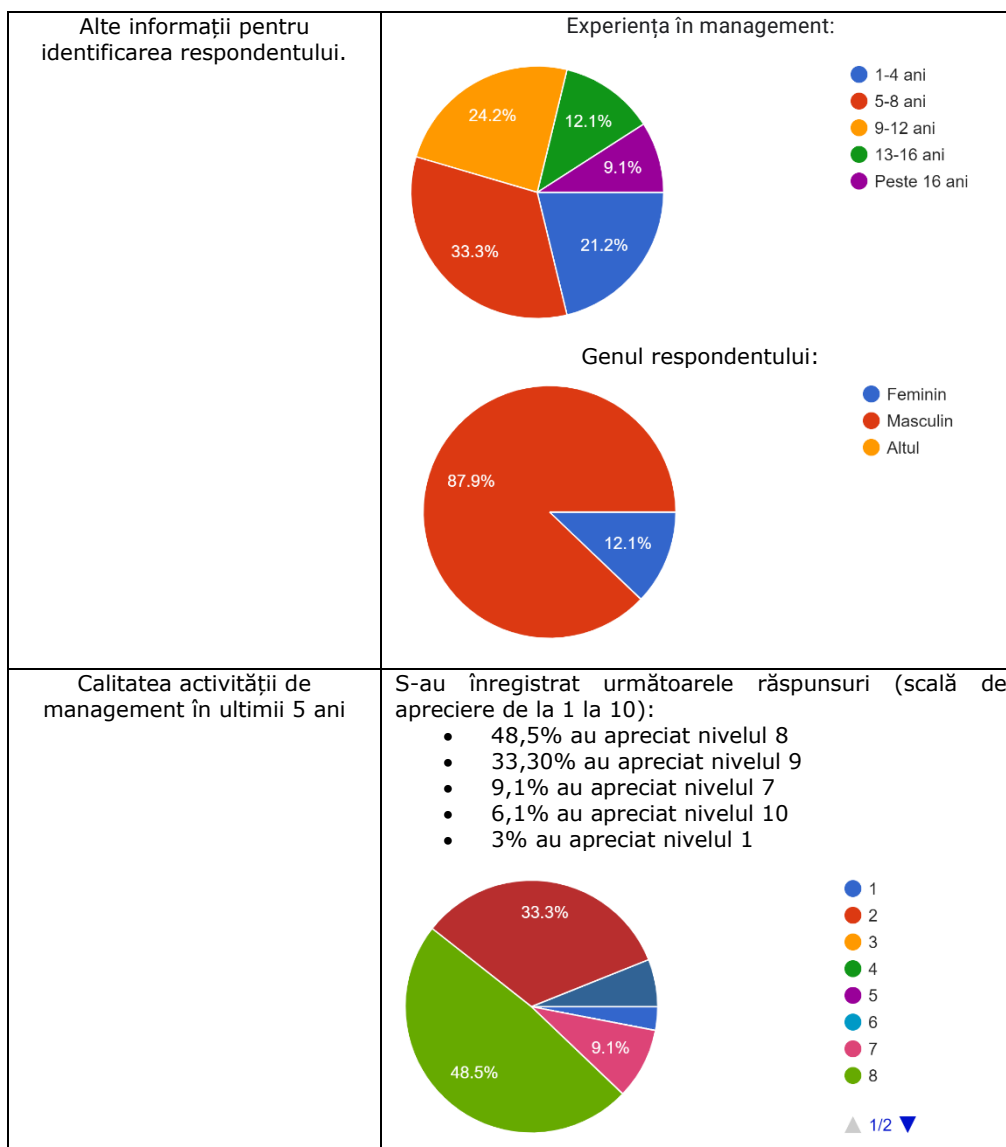
Structurarea rezultatelor obținute este prezentată în Tabelul 5.1.

Tabelul 5.1. Sistematizarea răspunsurilor obținute la interviurile în profunzime

Direcție evaluată	Răspunsuri
Calitatea și fiabilitatea serviciilor publice din instituție	<p>Dintre respondenți, peste 75% au apreciat că nivelul calității serviciilor publice este peste mediu. Fiabilitatea serviciilor publice este, de asemenea, peste medie. Evaluând aprecierile transmise de către respondenți se poate observa că:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pune accent pe îmbunătățirea constantă a proceselor și evaluarea feedback-ului pentru îndeplinirea cu succes a obiectivelor.</li> <li>• Calitatea actului de audit - de cele mai multe ori - poate fi încadrată la un nivel foarte ridicat de calitate și fiabilitate. Impactul punerii în executare a acestor informații poate să nu se încadreze la nivel maxim.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>serviciile publice oferite corespund din punct de vedere al calității și al fiabilității cu standardele europene și vizează rezolvarea cu celeritate a problemelor existente din diversele domenii de activitate în care este implicată o unitate administrativ-teritorială (UAT).</li> <li>Consolidarea serviciilor pe cele 3 axe: creșterea calității vieții, asigurarea prosperității și creșterea economică durabilă și asigurarea bunăstării durabile pentru mediul rural.</li> <li>Procese bine definite conduc la servicii de calitate.</li> </ul> <p>Barierile identificate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>timpul de răspuns, birocrație excesivă și necesitatea unei mai bune comunicări între departamente.</li> <li>Există instituții în cadrul cărora serviciile publice sunt la un nivel slab calitativ.</li> <li>Reticența la schimbare întâlnită la unii angajați.</li> <li>Investițiile planificate și sursele de finanțare.</li> </ul>
Performanța angajaților	<p>S-au luat în considerare: competențele angajaților, digitalizarea locurilor de muncă, oportunitățile oferite pentru dezvoltarea profesională a angajaților, condițiile de lucru și nivelul de comunicare.</p> <p>Peste 60% dintre respondenți au apreciat că performanța angajaților este medie. Un procent de 25% au apreciat că este ridicată și foarte ridicată.</p> <p>Printre răspunsurile obținute se înscriu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Angajați care se adaptează mai greu nivelului de digitalizare</li> <li>Direcțiile vizate prezintă o importanță deosebită pentru majoritatea respondenților și se depun eforturi sporite pentru îmbunătățirea acestora.</li> <li>Conștientizarea faptului că performanța angajaților contribuie la progresul societății noastre.</li> <li>Competența, dăruirea și contribuția la îmbunătățirea serviciilor publice stau la baza rezultatelor obținute de unele echipe.</li> <li>Învățare continuă și dialog deschis.</li> </ul> <p>Bariere identificate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Platforme digitale</li> <li>Nivelul de digitalizare a angajaților</li> <li>Nivelul de comunicare</li> <li>Lipsa dorinței de dezvoltare continuă a angajaților prin învățare continuă</li> </ul>
Principalele acțiuni viitoare pe care le propun pentru îmbunătățirea managementului administrației publice	<p>S-au obținut următoarele acțiuni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reorganizare instituțională constantă</li> <li>Digitalizare</li> <li>Deschiderea către cetățean</li> <li>Oportunitatea de internship pentru viitori angajați proveniți din mediul universitar</li> <li>Automatizarea unor procese (exemplu audit extern)</li> <li>Evaluarea reală a personalului angajat</li> <li>Promovarea unei culturi a învățării continue</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidarea transparenței și participării cetățenilor prin consultări publice</li> <li>• Comunicare deschisă cu comunitatea prin utilizarea unor platforme inteligente</li> <li>• Consolidarea colaborării și parteneriatelor cu alte instituții și organizații relevante</li> <li>• Simplificarea procedurilor administrative</li> <li>• Implementarea unei culturi a eficienței și inovării</li> <li>• Promovarea responsabilității</li> <li>• Consolidarea colaborării cu alte instituții și parteneri externi</li> <li>• Modernizarea infrastructurii</li> <li>• Organizarea unor evenimente culturale</li> <li>• Promovarea antreprenoriatului local</li> </ul>
Principalele proiecte care vizează digitalizarea instituției	<p>În această direcție s-au obținut următoarele rezultate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementarea unor aplicații integrate pentru reducerea consumului de hârtie</li> <li>• Comunicare între birouri</li> <li>• Comunicare cu sursele externe</li> <li>• Interconectarea instituțiilor pentru furnizarea datelor în timp real</li> <li>• Aplicații de plată</li> <li>• Aplicații control/ gestiune</li> <li>• Aplicații gestionare timp lucru pentru eficientizare</li> <li>• Digitalizarea fondurilor arhivistice și colecțiilor de patrimoniu</li> <li>• Crearea unui sistem de lucru virtual și colaborativ pentru angajați</li> <li>• Cartografierea societății civile și a grupurilor de lucru locale</li> <li>• Implementarea bugetului participativ</li> <li>• Macheta digitală a orașelor și regiunilor</li> </ul>
Principalele dificultăți / bariere întâmpinate	<p>În această direcție s-au obținut următoarele rezultate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficitul de personal</li> <li>• Lipsa pregătirii personalului</li> <li>• Relația deficitară cu alte instituții</li> <li>• Comunicarea cu angajații</li> <li>• Schimbările frecvente în legislație și reglementări</li> <li>• Dificultăți în implementarea schimbărilor organizaționale</li> <li>• Interese ascunse ale colaboratorilor</li> <li>• Lipsa unei viziuni strategice la nivelul fiecărei instituții</li> <li>• Bugetul limitat</li> <li>• Birocrația.</li> </ul>



### 5.3. Analiza și prezentarea rezultatelor cercetărilor

Pentru a prezenta rezultatele studiului empiric au fost utilizate următoarele etape:

- Analize exploratorii care au ca scop examinarea validității variabilelor propuse. Totodată aceste analize au ca scop contrastarea fiabilității inițiale a scalelor.
- Verificarea dimensiunilor obținute în cadrul prezentului studiu exploratoriu s-a realizat folosind analiza factorială. Această analiză

permite o verificare a proprietăților psihometrice ale factorilor propuși în modelul dezvoltat. studiul explorator și pentru a permite purjarea scalelor stabilite.

- c. Analiza cauzală care investighează relațiile structurale ale prezentei cercetări.

Studiul empiric va fi aplicat la cele două categorii de date colectate: angajați și manageri. În continuare sunt prezentate rezultatele obținute pentru angajați.

Primul pas al aceste cercetări empirice constă în analiza exploratorie a validității și fiabilității variabilelor modelului propus. Se poate defini viabilitatea ca gradul în care o variabilă diferă de alte variabile stabilite. Kaiser Varimax este rotația care analizează componentele principale (Weide & Beauducel, 2019).

În Tabelul 5.2 este prezentat rezultatului testului Kaiser-Meyer-Olkin & Bartlett care arată că elementele cercetării prezente se încadrează în intervalul 0,8 și 1 care subliniază că eșantionarea este corectă. Rezultatul testului de fiabilitate arată că eșantionul este adecvat, Tabelul 5.3.

Tabelul 5.2. Testul KMO - Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.915
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	15193.244
	df	65
	Sig.	.000

Tabelul 5.3. Testul de fiabilitate

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.913	.919	8

Coeficientul de corelație evidențiază încărcarea factorilor pentru variabilă și factor. Încărcarea factorilor arată Varianța explicată de variabila pentru un factor particular este descrisă de încărcarea factorilor. În abordarea ecuațiilor structurale (SEM), ca regulă generală, dacă încărcarea factorilor are o valoare de 0,7 sau mai mare atunci acel factor extrage o variație suficientă din acea variabilă, așa cum se arată în ecuațiile structurale (SEM). În cadrul cercetării prezente s-au obținut valori de peste 0,7 și acest fapt ne conduce la a le considera adecvate. Fiabilitatea compozită sau fiabilitatea construcției, asemenea coeficientului Alfa lui Cronbach este o măsură a consistenței interne a elementelor de scară. Se recomandă ca valoarea acestuia să fie mai mare de 0,7, iar în cercetarea prezentă această condiție este îndeplinită de elementele modelului propus. Testarea variației a folosit varianța medie extrasă (AVE). AVE este o măsură a cantității de varianță capturată de un construct în raport cu cantitatea de varianță rezultată din erorile de măsurare (Weide & Beauducel, 2019). Valorile pentru AVE ar trebui să fie mai mari sau egale cu 0,5. Se poate observa în tabelul următor, Tabelul 5.4, că această condiție este îndeplinită. Așadar, toate rezultatele obținute sunt pozitive și se poate continua cercetarea planificată.

Tabelul 5.4. Încărcarea factorială, fiabilitatea elementelor și varianța medie extrasă

Elemente	Factor loading Internal	Composite factor reliability >= 0.70	Average Variance Extracted >= 0.50
Calitatea serviciilor	0,89 0,92 0,92	0,811	0,76

Comunicarea	0,89 0,91 0,91	0,891	0,860
Performanța	0,88 0,89 0,91	0,890	0,780
Digitalizarea	0,83 0,89 0,91	0,880	0,790
Dezvoltarea profesională	0,89 0,91 0,90	0,911	0,750
Relațiile de muncă	0,89 0,83 0,92	0,887	0,76
Condițiile de lucru	0,90 0,83 0,86	0,836	0,82
Managementul	0,88 0,92 0,93	0,817	0,92

În Tabelul 5.5 este prezentată matricea corelațiilor setului de date. Corelațiile dintre itemi mai mari de 0,3 sunt semnificative statistic la nivelul 0,01. Se poate observa că în cazul cercetării prezente corelațiile majoritatea corelațiilor dintre itemi sunt semnificative la nivelul 0,01 și au valori mai mari sau egale cu 0,3.

Tabelul 5.5. Matricea de corelație (contribuție personală)

	1	2	3	4	5	6	7	8
Calitatea serviciilor	1							
Comunicarea	0,413	1						
Performanța	0,465	0,675	1					
Digitalizarea	0,311	0,323	0,301	1				
Dezvoltarea profesională	0,454	0,567	0,612	0,312	1			
Relațiile de muncă	0,502	0,723	0,511	0,303	0,509	1		
Condițiile de lucru	0,601	0,589	0,532	0,279	0,467	0,711	1	
Managementul	0,502	0,567	0,432	0,389	0,556	0,513	0,523	1

Utilizarea coeficientului Alpha lui Cronbach a contribuit la analiza preliminară a fiabilității scalei de măsurare pentru modelul propus. Valorile acestui coeficient se situează între 0 și 1. În Tabelul 5.6 se poate observa că pentru fiecare din cele 8 variabile valorile se încadrează în aceste limite permise, situându-se peste 0,8. Aceste rezultate arată că instrumentul este fiabil și coerent intern.

Tabelul 5.6. Fiabilitatea elementelor pe baza la Cronbach's Alpha (contribuție personală)

Elemente	Media	Cronbach's Alpha
Calitatea serviciilor	4,11	.817
Comunicarea	4,68	.901
Performanța	4,32	.921

Digitalizarea	3,71	.891
Dezvoltarea profesională	4,89	.913
Relațiile de muncă	4,23	.919
Condițiile de lucru	4,31	.910
Managementul	4.66	.919

Elementele sunt adecvate pe baza testelor fiabilității, corelațiilor și de validare și se poate trece la *analizarea gradului de potrivire și adecvare a modelului*. Evaluarea potrivirii modelului s-a realizat pe baza indicatorilor de ajustare, așa cum se întâlnește în multe cercetări (Amović et al., 2020; Bojtor, 2022; Rizq et al., 2018; Weide & Beauducel, 2019).

Din această perspectivă s-au utilizat indicii: *Chi pătrat* (valoarea potrivită trebuie să fie mai mică de 3), GFI (*bunătate-de-potrivire*: 0 - potrivire slabă până la 1 - potrivire perfectă), AGFI (*bunătatea-de-potrivire ajustată*, având valoarea acceptată mai mare sau egală cu 0,8), NFI (*indexul normal al potrivirii* pentru care se recomandă o valoare mai mare decât 0,8. Valorile pe care le poate lua acest indice variază între 0 și 1), CFI (*index de potrivire comparativă* cu valori între 0 și 1) și RMSEA (eroarea rădăcină-medie-pătrată cu valori potrivite între 0,05 și 0,08).

S-a utilizat IBM® SPSS® Amos™ pentru a determina gradul de potrivire și adecvare al modelului. Datele prezentate în Tabelul 5.7 arată că indicii au valori potrivite și că modelul este adecvat.

Tabelul 5.7. Valorile indicilor de potrivire a modelului (contribuție personală)

Indicator	Valori recomandate	Valori obținute
Chi pătrat	< 3.00	2.789
GFI	> 0.90	0.934
AGFI	> 0.80	0.923
NFI	> 0.80	0.881
CFI	> 0.90	0.964
RMSEA	< 0.10	0.0541

Toate rezultatele obținute până în prezent sunt satisfăcătoare pentru modelul propus. Testele preliminare au încadrat indicii și coeficienții în intervale adecvate și se poate trece la ultima etapă a analizei. Această etapă analizează estimările pe baza coeficientului Path care contribuie la respingerea sau acceptarea ipotezelor stabilite. Rezultatele analizei sunt prezentate în Tabelul 5.8. Din cele 10 ipoteze stabilite au fost respinse 2 ipoteze deoarece P a înregistrat valori mai mari de 0,001 ceea ce evidențiază că nu există o influență între variabile sau influența este nesemnificativă.

Tabelul 5.8. Validarea ipotezelor stabilite (contribuție personală)

	Path coeficient	P	Validare
H1: Calitatea serviciilor influențează pozitiv performanța instituțională	.391	***	Acceptată
H2: Comunicarea influențează pozitiv performanța instituțională	.262	***	Acceptată
H3: Condițiile de muncă influențează pozitiv performanța instituțională	.253	***	Acceptată
H4: Dezvoltarea profesională influențează pozitiv performanța instituțională	.072	***	Acceptată



	Path coefficient	P	Validare
H5: Relațiile de muncă influențează pozitiv performanța instituțională	.023	.877	Respinsă
H6: Digitalizarea influențează pozitiv performanța instituțională	.075	***	Acceptată
H7: Performanța influențează pozitiv managementul inovativ	.499	***	Acceptată
H8: Performanța influențează pozitiv managementul sustenabil	.388	***	Acceptată
H9: Comunicarea influențează negativ managementul organizațional inovativ	.028	.856	Respinsă
H10: Digitalizarea influențează pozitiv managementul sustenabil	.022	.025	Respinsă

În continuare sunt prezentate rezultatele obținute pentru manageri.

În Tabelul 5.9 este prezentat rezultatul testului Kaiser-Meyer-Olkin & Bartlett care arată că elementele cercetării, partea a doua, prezente se încadrează în intervalul 0,8 și 1 care subliniază că eșantionarea este corectă. S-a obținut o valoare de 0,000 pentru sig. Rezultatul testului de fiabilitate arată că eșantionul este adecvat, Tabelul 5.10.

Tabelul 5.9. Testul KMO - Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.915
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1898.244
	df	66
	Sig.	.000

Tabelul 5.10. Testul de fiabilitate

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.919	.919	8

Coeficientul de corelație evidențiază încărcarea factorilor pentru variabilă și factor. Valorile pentru AVE ar trebui să fie mai mari sau egale cu 0,5. Se poate observa în tabelul următor, Tabelul 5.11, că această condiție este îndeplinită. Așadar, toate rezultatele obținute sunt pozitive și se poate continua cercetarea planificată.

Tabelul 5.11. Încărcarea factorială, fiabilitatea elementelor și varianța medie extrasă

Elemente	Factor loading Internal	Composite factor reliability $\geq 0.70$	Average Variance Extracted $\geq 0.50$
Calitatea serviciilor	0,900 0,910 0,912	0,896	0,66
Comunicarea	0,889 0,912 0,911	0,781	0,860
Performanța	0,848 0,817 0,898	0,880	0,760
Digitalizarea	0.831	0,845	0,810

	0,799 0,889		
Dezvoltarea profesională	0,879 0,911 0,989	0,891	0,790
Relațiile de muncă	0,88 0,92 0,93	0,817	0,912
Condițiile de lucru	0,976 0,812 0,845	0,876	0,782
Managementul	0,782 0,945 0,912	0,823	0,912

În Tabelul 5.12 este prezentată matricea corelațiilor setului de date. Corelațiile dintre itemi mai mari de 0,3 sunt semnificative statistic la nivelul 0,01. Se poate observa că în cazul cercetării prezente corelațiile majoritatea corelațiilor dintre itemi sunt semnificative la nivelul 0,01 și au valori mai mari sau egale cu 0,3.

Tabelul 5.12. Matricea de corelație (contribuție personală)

	1	2	3	4	5	6	7	8
Calitatea serviciilor	1							
Comunicarea	0,383	1						
Performanța	0,434	0,655	1					
Digitalizarea	0,311	0,423	0,431	1				
Dezvoltarea profesională	0,554	0,527	0,612	0,392	1			
Relațiile de muncă	0,601	0,589	0,562	0,303	0,509	1		
Condițiile de lucru	0,581	0,634	0,632	0,324	0,267	0,654	1	
Managementul	0,489	0,466	0,534	0,434	0,459	0,413	0,623	1

Utilizarea coeficientului Alpha lui Cronbach a contribuit la analiza preliminară a fiabilității scalei de măsurare pentru modelul propus. Valorile acestui coeficient se situează între 0 și 1. În Tabelul 5.13 se poate observa că pentru fiecare din cele 8 variabile valorile se încadrează în aceste limite permise, situându-se peste 0,8. Aceste rezultate arată că instrumentul este fiabil și coerent intern.

Tabelul 5.13. Fiabilitatea elementelor pe baza la Cronbach's Alpha (contribuție personală)

Elemente	Media	Cronbach's Alpha
Calitatea serviciilor	4,56	.907
Comunicarea	4,18	.891
Performanța	3,98	.867
Digitalizarea	4,32	.932
Dezvoltarea profesională	4,03	.897
Relațiile de muncă	4,12	.923
Condițiile de lucru	4,11	.904
Managementul	4,23	.865

Elementele sunt adecvate pe baza testelor fiabilității, corelațiilor și de validare și se poate trece la *analizarea gradului de potrivire și adecvare a modelului*. Evaluarea potrivirii modelului s-a realizat pe baza indicatorilor de ajustare, așa cum s-a realizat și anterior.

Din această perspectivă s-au utilizat indicii: *Chi pătrat* (valoarea potrivită trebuie să fie mai mică de 3), *GFI* (*bunătate-de-potrivire*: 0 - potrivire slabă până la 1 - potrivire perfectă), *AGFI* (*bunătatea-de-potrivire ajustată*, având valoarea acceptată mai mare sau egală cu 0,8), *NFI* (*indexul normat al potrivirii* pentru care se recomandă o valoare mai mare decât 0,8). Valorile pe care le poate lua acest indice variază între 0 și 1), *CFI* (*index de potrivire comparativă* cu valori între 0 și 1) și *RMSEA* (eroarea rădăcină-medie-pătrată cu valori potrivite între 0,05 și 0,08).

Datele prezentate în Tabelul 5.14 și arată că indicii au valori potrivite și că modelul este adecvat.

Tabelul 5.14. Valorile indicilor de potrivire a modelului (contribuție personală)

Indicator	Valori recomandate	Valori obținute
Chi pătrat	< 3,00	2,123
GFI	> 0,90	0,989
AGFI	> 0,80	0,876
NFI	> 0,80	0,934
CFI	> 0,90	0,989
RMSEA	< 0,10	0,0765

Toate rezultatele obținute până în prezent sunt satisfăcătoare pentru modelul propus. Testele preliminare au încadrat indicii și coeficienții în intervale adecvate și se poate trece la ultima etapă a analizei. Această etapă analizează estimările pe baza coeficientului Path care contribuie la respingerea sau acceptarea ipotezelor stabilite. Rezultatele analizei sunt prezentate în Tabelul 5.15. Din cele 10 ipoteze stabilite au fost respinse 2 ipoteze deoarece P a înregistrat valori mai mari de 0,001 ceea ce evidențiază că nu există o influență între variabile sau influența este nesemnificativă.

Tabelul 5.15. Validarea ipotezelor stabilite (contribuție personală)

	Path coeficient	P	Validare
H1: Calitatea serviciilor influențează pozitiv performanța instituțională	.351	***	Acceptată
H2: Comunicarea influențează pozitiv performanța instituțională	.296	***	Acceptată
H3: Condițiile de muncă influențează pozitiv performanța instituțională	.283	***	Acceptată
H4: Dezvoltarea profesională influențează pozitiv performanța instituțională	.092	***	Acceptată
H5: Relațiile de muncă influențează pozitiv performanța instituțională	.256	***	Acceptată
H6: Digitalizarea influențează pozitiv performanța instituțională	.265	***	Acceptată
H7: Performanța influențează pozitiv managementul inovativ	.378	***	Acceptată

	Path coeficient	P	Validare
H8: Performanța influențează pozitiv managementul sustenabil	.297	***	Acceptată
H9: Comunicarea influențează negativ managementul organizațional inovativ	.095	***	Acceptată
H10: Digitalizarea influențează pozitiv managementul sustenabil	-.015	.737	Respinsă

## 5.4. Discuții pe baza rezultatelor obținute

În urma prezentării rezultatelor din capitol anterior se prezintă o serie de discuții referitoare la ipotezele validate. Rezultatele comparative sunt prezentate în Tabelul 5.16.

Tabelul 5.16. Analiza comparativă a validării ipotezelor (contribuție personală)

Ipoteză stabilită	Angajați	Manageri
H1	✓	✓
H2	✓	✓
H3	✓	✓
H4	✓	✓
H5	X	✓
H6	✓	✓
H7	✓	✓
H8	✓	✓
H9	X	✓
H10	X	X

Se pot observa următoarele pentru cele 10 ipoteze stabilite și validate pe cele două categorii de angajați din administrația publică (angajați cu funcții de execuție și angajați cu funcții de conducere).

- H1: Calitatea serviciilor influențează pozitiv performanța instituțională – această ipoteză a fost validată pentru ambele categorii de respondenți. Calitatea serviciilor influențează performanța instituțională și a angajaților. Există un impact pozitiv atât la nivel de funcții de execuție cât și la funcții de conducere.
- H2: Comunicarea influențează pozitiv performanța instituțională. Această ipoteză a fost validată pentru ambele categorii de respondenți. Angajații trebuie să comunice eficient pentru a contribui la îmbunătățirea performanței organizaționale. Dacă există deficiențe de comunicare atunci multe informații pot să nu ajungă la destinatarul corect.
- H3: Condițiile de muncă influențează pozitiv performanța instituțională. Această ipoteză a fost validată la ambele categorii de respondenți. Condițiile de muncă sunt importante pentru creșterea eficienței la locul de muncă și implicit la îmbunătățirea performanței organizaționale.

- H4: Dezvoltarea profesională influențează pozitiv performanța instituțională. Această ipoteză a fost validată la ambele categorii de respondenți. În ultima perioadă s-a observat o consolidare a capacității organizaționale pentru dezvoltarea profesională a angajaților. Se poate ca acest fapt să fie datorat și perioadei pandemice care a dezvoltat noi nevoi și altă rată de părăsire a locului de muncă.
- H5: Relațiile de muncă influențează pozitiv performanța instituțională. Această ipoteză a fost invalidată pentru respondenții care ocupă funcții de execuție. Există o probabilitate ca acest comportament să se fi dezvoltat în urma perioadei pandemice în care relațiile de muncă era la distanță și angajații au început să lucreze mai mult individual. La nivelul managerilor, această ipoteză a fost validată și reprezintă un element obligatoriu în dezvoltarea managementului administrației.
- H6: Digitalizarea influențează pozitiv performanța instituțională. Această ipoteză a fost validată la ambele categorii de respondenți. Digitalizarea este apreciată la nivelul entităților de lucru de majoritatea respondenților. Așa cum au arătat rezultatele anterioare, există anumite bariere care sunt corelate cu vârsta respondenților sau nivelul cunoștințelor tehnice.
- H7: Performanța influențează pozitiv managementul organizațional inovativ. Așa cum arată studiile de specialitate (Brody et al., 1990; "Customer Satisfaction and Public Service Delivery: The Case of Dire Dawa Administration," 2020b; Rizq et al., 2018; Van My & Thi Thuy Hanh, 2018), performanța angajaților contribuie la dezvoltarea și aplicarea unui management inovativ.
- H8: Performanța influențează pozitiv managementul sustenabil este dovedit și în studiile (Brody et al., 1990; "Customer Satisfaction and Public Service Delivery: The Case of Dire Dawa Administration," 2020b; Rizq et al., 2018; Van My & Thi Thuy Hanh, 2018). Existența unui nivel stabil de performanță la nivel organizațional va ajuta instituția să se dezvolte echilibrat pe cele trei responsabilități ale sustenabilității: economică, socială și de mediu.
- H9: Comunicarea influențează negativ managementul organizațional inovativ. Această ipoteză a fost invalidată la nivelul respondenților cu funcții de execuție și validată de către manageri. De multe ori angajații comunică defectuos sau ineficient și consideră comunicare ca activitate prin care ar putea irosi timpul alocat unei activități. La nivelul managerilor, comunicarea reprezintă un aspect de consolidare a echipelor de lucru și de informare permanentă pentru dezvoltarea sustenabilă a instituției.
- H10: Digitalizarea influențează pozitiv managementul sustenabil. Această ipoteză a fost invalidată de ambele categorii de respondenți. Digitalizarea ar trebui să se realizeze integrat la nivelul tuturor instituțiilor, cu acces la date unitare și complete. Digitalizarea este înțeleasă greși la unele organizații și presupune doar achiziționarea unor echipamente, fără a exista o conexiune digitală cu alte instituții. Așa cum afirmă managerii în interviul acordat, digitalizarea înseamnă conectarea organizațiilor și integrarea unor date complete și complexe care reduc timpul alocat unor activități redundante.

Având la bază aceste discuții, rezultatele obținute în cadrul cercetărilor de piață și a analizelor efectuate în subcapitolul următor se propune un model comprehensiv privind managementul administrației locale.

## 5.5. Propunerea unui model comprehensiv privind managementul administrației locale

Acest capitol prezintă un model comprehensiv care contribuie la îmbunătățirea managementului administrației locale având la bază caracteristicile zonei și literatura de specialitate.

### 5.5.1. Prezentarea soluției

Această soluție presupune că organizația prin operațiunile sale în domeniile serviciilor, cercetării, deservirii societății și sustenabilității, se află într-o poziție unică de a exercita influență asupra culturii, bunăstării societății și cetățenilor în contextul unei dezvoltări sustenabile. Obiectivele dezvoltării durabile (ODD) sunt (Agenda 2030):

- ODD1: Fără sărăcie
- ODD2: Zero foame
- ODD3: Sănătate și stare de bine
- ODD4: Educație de calitate
- ODD5: Egalitate de gen
- ODD6: Apă curată și igienă
- ODD7: Energie accesibilă și curată
- ODD8: Muncă decentă și creștere economică
- ODD9: Industrie, Inovație și Infrastructură
- ODD10: Inegalități reduse
- ODD11: Orașe și comunități durabile
- ODD12: Consum și producție responsabile
- ODD13: Acțiunea asupra climei
- ODD14: Viața sub apă
- ODD15: Viața pe pământ
- ODD16: Pace, justiție și instituții puternice
- ODD17: Parteneriate pentru obiective



<b>Management și guvernare</b>	<b>Servicii</b>	<b>Securitate</b>	<b>Transfer</b>
Performanța angajaților	Calitatea	Condițiile de lucru	Cunoaștere
Dezvoltarea profesională	Digitalizarea	Baza de informații	Mediul universitar
Relațiile de muncă	Comunicarea	Informare	Parteneriate publice-private
Inovare și leadership	Fiabilitate	Control	Internaționalizare
<b>Date de intrare</b>		<b>Procesare</b>	<b>Rezultate</b>

Figura 5.84. Propunerea unui model comprehensiv privind managementul administrației locale

Acest model conceptual cuprinde direcțiile importante care contribuie la îmbunătățirea managementului administrației locale. În continuare sunt prezentate părțile componente ale soluției propuse:

- Management inovativ: Obiectivul principal este de a dezvolta un management inovativ care să pună accent pe nevoie comunității și pe respectarea direcțiilor europene.
- Dezvoltare sustenabilă: obiective generale (17 obiective) și 169 de principii – fiecare instituție își stabilește obiectivele pe care dorește să le atingă.
- Viziune, misiune și obiective de dezvoltare – sunt prezentate și stabilite aceste elemente ale managementului strategic.
- Management și guvernare: sunt prezentate implicațiile pentru categoriile de indicatori, performanța angajaților, dezvoltarea profesională, relațiile de muncă și inovare și leadership. Fiecare entitate poate să contureze acești indicatori în funcție de disponibilitatea seriilor de date sau să se realizeze o apreciere calitativă.
- Servicii: sunt prezentate implicațiile categoriilor de indicatorii calitatea serviciilor, digitalizarea, comunicarea și fiabilitatea. Fiecare entitate poate să contureze acești indicatori în funcție de disponibilitatea seriilor de date sau să se realizeze o apreciere calitativă.
- Securitate: implicațiile categoriilor de indicatorii condițiile de lucru, baza de informații, informare și control. Fiecare entitate poate să contureze acești indicatori în funcție de disponibilitatea seriilor de date sau să se realizeze o apreciere calitativă.
- Transfer: implicațiile categoriilor de indicatorii cunoaștere, mediul universitar, parteneriate publice-private și internaționalizare. Fiecare entitate poate să contureze acești indicatori în funcție de disponibilitatea seriilor de date sau să se realizeze o apreciere calitativă.

Aplicarea acestui cadru conduce la o inventariere a situației actuale a managementului organizațional și a proceselor organizaționale.

### 5.5.2. Descrierea bazei de date

Baza de date cuprinde informațiile organizației care realizează un diagnostic intern pentru a-și îmbunătăți managementul. Întreaga bază de date este populată cu informații în funcție de viziunea și misiunea organizației, dar și a obiectivelor stabilite.

Evaluând datele necesare aplicării modelului comprehensiv se obțin următoarele direcții de acțiune pentru baza de date necesară instituției.

- Management inovativ: date calitative referitoare la istoricul instituției
- Dezvoltare sustenabilă: raportare financiară și non-financiară a sustenabilității
- Viziune, misiune și obiective de dezvoltare –date calitative
- Management și guvernare: sunt prezentate implicațiile pentru categoriile de indicatori performanța angajaților, dezvoltarea profesională, relațiile de muncă și inovare și leadership. Serii de date complete sau evaluări calitative.
- Servicii: serii de date, istoric și evaluări calitative
- Securitate: serii de date, istoric și evaluări calitative
- Transfer: dezvoltarea hărților de cunoaștere la nivel instituțional.

### **5.5.3. Analiza soluției**

Soluția propusă poate să fie aplicată la orice instituție din administrația publică contribuind la identificarea unor oportunități de dezvoltare și a unor deficiențe de funcționare. Toate aceste aspecte contribuie la îmbunătățirea condițiilor de bunăstare a populației și la dezvoltarea sustenabilă a regiunii.

### **5.5.4. Restricțiile soluției**

Soluția este propusă la nivelul administrației locale cu caracteristicile Regiunii de Vest. Această soluție poate să fie adaptată și altor localități. Toate cercetările au fost realizate prin implicarea managerilor (personalului cu funcții de conducere), angajaților, contribuabililor din Regiunea de Vest a României.

## **5.6. Abordarea fuzzy pentru evaluarea managementului administrației locale**

### **5.6.1. Abordări teoretice ale logicii fuzzy**

Logica clasică a fost dominată de viziune radicală asupra valorii de adevăr a propozițiilor, ele fiind fie adevărate fie false. Acest concept se regăsește clar enunțat în legea terțului exclus a lui Aristotel. Astfel, un enunț, la un anumit moment în timp și sub același raport, nu poate fi decât adevărat sau fals, o a treia posibilitate fiind exclusă. Această lege a determinat bazele gândirii științifice, și a facilitat acumularea de cunoștințe noi de-a lungul secolelor, fiind unul din bazele dezvoltării civilizației umane până în secolul XIX (V. Bobar et al., 2015; Z. Bobar et al., 2020; Bovkir & Aydinoglu, 2018; García-Izquierdo et al., 2020).

Pe baza acestei reguli de "gândire corectă", în 1854 a fost descrisă de către George Boole principiile algebrei logice, ulterior cunoscută sub denumirea de algebră booleană. Spre deosebire de algebra elementară, unde variabile prezintă valori numerice și operațiunile sunt de adăugare și înmulțire (deci rezultatul fiind o valoare numerică), în sistemul boolean variabilele sunt doar în număr de două: 1 pentru adevărat și 0 pentru fals, operatorii utilizați fiind operatori lingvistici. La rândul lor,



operatorii sunt în număr de trei: 2 binari (care caracteriza relația între 2 enunțuri)-ȘI/ SAU (AND/OR), și un operator unar negativ NU/NOT. Dezvoltarea algebrei booleene a reprezentat o condiție fundamentală pentru descrierea ulterioară a sistemelor binare, cu largă utilizare în electronică și limbaje de programare, element cheie al apariției Erei Digitale (V. Bobar et al., 2015; Z. Bobar et al., 2020; Bovkir & Aydinoglu, 2018; García-Izquierdo et al., 2020; Geetha et al., 2019; Hernandez et al., 2019; Hub & Zatloukal, 2008; Jefmański et al., 2021; Nassif et al., 2013; Ozdogan et al., 2020; Treadwell, 1995; Wang, 2022)

Reducerea informațiilor utilizând logica bivalentă sau binară, prin care un fenomen este fie adevărat sau fals/ util sau irelevant ar determina în mod teoretic o scădere cantitativă a impreciziilor, determinând un rezultat într-un timp mult mai scurt utilizând mai puține resurse. Aceste cercetări au dus la apariția teoriei posibilității, o tehnică de raționament în condiții de inexactitate (V. Bobar et al., 2015; Z. Bobar et al., 2020; Bovkir & Aydinoglu, 2018; García-Izquierdo et al., 2020; Geetha et al., 2019; Hernandez et al., 2019; Hub & Zatloukal, 2008; Jefmański et al., 2021; Nassif et al., 2013; Ozdogan et al., 2020; Treadwell, 1995; Wang, 2022).

În 1965 Lofti Zadeh a introdus în matematică și în teoria sistemelor noțiunea de mulțime vagă, denumită mulțime fuzzy, prin traducere neclară, estompată și se folosește cu sensul de vag, imprecis (Bovkir & Aydinoglu, 2018; García-Izquierdo et al., 2020; Geetha et al., 2019; Hernandez et al., 2019).

Logica fuzzy reprezintă o extensie a logicii booleene în sensul în care fiecare enunț nu trebuie să aflu doar la o extremă a unui interval (de exemplu să fie adevărat sau fals, sau în reprezentarea numerică bivalentă, să fie 1 în cazul în care este adevărată sau 0 în caz contrar), ci îi este atribuit un anumit grad de apartenență între cele două extreme. Astfel, posibilitatea de definire a corectitudinii unui enunț aparține unui interval infinit de valori, cuprinse între cele două extreme ale spectrului. Percepția realității înconjurătoare devine o copie a percepției și cogniției umane, prin care valorile absolute sunt intangibile și totul prezintă nuanțe intermediare (Bovkir & Aydinoglu, 2018; García-Izquierdo et al., 2020; Geetha et al., 2019; Hernandez et al., 2019). Logica tradițională consideră că un obiect poate aparține sau nu unei mulțimi.

Primul pas în realizarea unui algoritm fuzzy este definirea și modelarea datelor de intrare precum și stabilirea tipului de date de ieșire prevăzute. În mod clasic sunt folosite două tipuri de inferență utilizate, în funcție de modalitatea de prezentare a datelor de ieșire. stabilirea tipului de interfață ce va fi folosită. Logica fuzzy reprezintă o abordare în care noțiunile de "adevărat" și "fals" sunt considerate într-o manieră graduală și nu absolută. Astfel, logica fuzzy reprezintă o metodă de *soft computing* capabilă să tolereze imprecizia, generând în același timp soluții eficiente la probleme exprimate vag sau incomplet cunoscute. În mod normal, modelarea de procese și sistemele de analiză necesită *a priori* determinarea clară a relațiilor dintre variabile, premisă dificil de îndeplinit în cazul sistemelor biologice. Modelele fuzzy reprezintă o metodă alternativă pentru modelarea proceselor și sistemelor complexe, situații în care intervenția factorului uman este facilitată de utilizarea și analiza variabilelor numerice dar și lingvistice, definite ca seturi fuzzy. Variabilele fuzzy nu descriu valori numerice ci, prin intermediul funcțiilor de apartenență, sunt cuprinse între 0 și 1. Operațiunile dintre variabilele fuzzy și regulile fuzzy asociate nu necesită cunoașterea intimă a tuturor proceselor implicate, ci se bazează pe o înțelegere de ansamblu al fenomenului, reducându-le sub forme tip DACĂ- ATUNCI. De aceea, dezvoltarea sistemelor fuzzy este posibilă doar în prezența unui expert uman pentru identificarea și gestionarea parametrilor necesari unui inferențe de a genera rezultate scontate. Cu cât datele disponibile sunt mai incomplete, cu atât este mai dificilă modelarea corectă

și riscul de erori este mai crescut. De asemenea, un dezavantaj al tehnicilor fuzzy este reprezentat faptul că necesarul de putere de calcul crește exponențial în funcție de numărul de variabile (Bovkir & Aydinoglu, 2018; García-Izquierdo et al., 2020; Geetha et al., 2019; Hernandez et al., 2019).

Deoarece pot fi adăugate noi variabile lingvistice pentru a modifica regulile, sistemele fuzzy au mai multă flexibilitate comparativ cu sistemele tradiționale. Un sistem de inferență fuzzy folosește date incerte sau incomplete pentru a ajunge la concluzii. Datorită utilizării acestor variabile numerice și lingvistice, dificultatea modelării unui sistem fuzzy constă în păstrarea unui echilibru între precizie și interpretabilitate. În mod ideal, un sistem fuzzy produce rezultate numerice precise fără a compromite major capacitatea descriptivă realizată prin intermediul variabilelor lingvistice. Raționamentele logicii fuzzy cuprind 2 etape principale distincte: evaluarea valorii de adevăr a antecedentului (partea *DACĂ* din formularea regulilor) și aplicarea acestui rezultat consecinței (partea *ATUNCI* din formularea fiecărei reguli). În logica booleană, dacă antecedentul este adevărat, atunci și consecința este adevărată. În cazul logicii fuzzy, unde antecedentul este sub formă fuzzy, dacă antecedentul prezintă un anumit grad de apartenență (adevăr), atunci și consecința prezintă același grad de apartenență, putând fi estimată direct funcție de antecedent. În mod implicit, în cazul sistemelor fuzzy, toate regulile sunt testate simultan, numărul rezultatelor generate fiind egal cu numărul de reguli. De exemplu, dacă un enunț este 0.9 adevărat, sau aparține intervalului de adevăr în proporție de 90%, atunci el este în același timp 10% fals. Cea mai des folosită tehnică de inferență este metoda Mamdani (Bovkir & Aydinoglu, 2018; García-Izquierdo et al., 2020; Geetha et al., 2019; Hernandez et al., 2019).

Procesul de inferență Mamdani este compus din patru pași :

1. Fuzificarea variabilelor de intrare
2. Procesul de inferență
3. Regula de agregare a rezultatelor
4. Defuzificarea

Varianta cea mai simplă pentru descrierea generală a unui proces Mamdani este reprezentat de o problemă cu 2 intrări și o ieșire, utilizând deci 3 parametri. Modelul de inferență fuzzy este constituit din reguli, fiecare regulă una sau mai multe operațiuni realizate utilizând operatori lingvistici tip IF-AND/OR-THEN (Dacă-Și/Sau-Atunci)

Exemplu:

Regula 1

DACĂ  $x=A1$  SAU  $y=B1$  ATUNCI  $z=C1$

Regula 2

DACĂ  $x= A2$  ȘI  $y=B2$  ATUNCI  $z=C3$

Regula 3

DACĂ  $x=A2$  ATUNCI  $z=C2$

În exemplul de mai sus,  $x$ ,  $y$  și  $z$  sunt variabile lingvistice;  $A1$ ,  $A2$  și  $A3$  sunt valori lingvistice determinate de mulțimile fuzzy în universul de discurs  $X$ . Valorile lingvistice  $B1$  și  $B2$  sunt determinate de mulțimile fuzzy din universul de discurs  $Y$ ; Valorile lingvistice  $C1$ ,  $C2$  și  $C3$  sunt stabilite de mulțimile fuzzy din universul de discurs  $Z$ . Toate aceste variabile și valori lingvistice sunt definite de către un expert în domeniul cercetării respective. Din exemplu de mai sus se poate observa unul dintre

principale dezavantaje ale unui algoritm fuzzy și anume dependența regulilor de expertul ce le elaborează. Aceleași reguli pot avea un rezultate interpretate diferit în funcție de gradul de cunoaștere sau înțelegere al unui observator extern.

Metoda Mamdani este foarte asemănătoare cu modelul de inferență fuzzy Sugeno. El a folosit o funcție matematică drept variabilă de ieșire, mai degrabă decât o mulțime fuzzy. Formatul regulei fuzzy Sugeno este:

DACĂ  $x$  este  $A$  SAU  $y$  este  $B$  ATUNCI  $z$  este  $f(x,y)$

unde  $x,y$  și  $z$  sunt variabile lingvistice;  $A$  și  $B$  sunt mulțimi fuzzy în universul de discurs  $X$  respectiv  $Y$ ; și  $f(x,y)$  este o funcție matematică. În cazul modelului fuzzy Sugeno zero-order, datele de ieșire sunt reprezentate de o constantă în loc de rezultatul unei funcții matematice. Această metodă fuzzy nu este folosită des în domeniul medical tocmai datorită acestei modalități rigide de a cuantifica rezultate unui proces biologic sau diagnostic.

După alegerea procesului de inferență, urmează procesul de fuzzificare. Pentru fiecare parametru (în cazul exemplului anterior  $x_1$  și  $y_1$ ) se determină gradul de apartenență al fiecărui la mulțimile pe care le reprezintă. Dimensiunea universului de discurs poate fi determinată pe baza unor judecăți emise de către experți în domeniu. Numeroase sisteme fuzzy primesc o gamă largă de date de intrare. În timp ce anumite intrări pot fi măsurate în mod direct, cum ar fi înălțimea, greutatea, viteza, distanța, temperatura și presiunea, unele dintre ele pot fi măsurate doar cu ajutorul estimărilor făcute de experți (Bovkir & Aydinoglu, 2018; García-Izquierdo et al., 2020; Geetha et al., 2019; Hernandez et al., 2019).

Următorul pas este inferența sau evaluarea regulilor. În cazul în care o regulă fuzzy are mai multe antecedente, operatorul fuzzy (SI sau SAU) este utilizat pentru a obține un singur număr care reprezintă rezultatul evaluării antecedentelor. În consecință, valoarea de adevăr este aplicată funcției de apartenență. Operatorul fuzzy „SAU” este folosit pentru a evalua disjuncția regulilor de antecedentă. Defuzificarea este ultima etapă a procesului de inferență fuzzy. Deși fuzzificarea ajută la evaluarea regulilor, rezultatul final al unui sistem fuzzy trebuie să fie un număr. Input-ul unui proces de defuzificare îl reprezintă rezultatele agregate ale setului fuzzy iar output-ul este un număr singur cuprins între 0 și 1 (sau între 0 și 100 dacă se consideră mai facilă o exprimare procentuală) (Bovkir & Aydinoglu, 2018; García-Izquierdo et al., 2020; Geetha et al., 2019; Hernandez et al., 2019). Scopul urmărit este acela de a determina punctul în care o linie verticală împarte suprafața agregată a rezultatelor în două mase egale.

Cei 6 parametri utilizați în studiul de față ca date de intrare sunt *Calitatea serviciilor*, *performanța angajaților*, *Digitalizare loc de munca*, *Dezvoltare profesională*, *Relațiile cu superiorii* și *Condițiile de munca*. Motivul principal pentru alegerea acestor parametri ca date de intrare a rezultat în urma cercetării literaturii de specialitate cu privire la evaluarea managementului administrației locale și a întâlnirii cu experții din administrația publică.

### 5.6.2. Modelare Fuzzy

Pentru modelare s-au utilizat ca date de intrare *Calitatea serviciilor*, *performanța angajaților*, *Digitalizare loc de munca*, *Dezvoltare profesională*, *Relațiile cu superiorii* și *Condițiile de munca*. S-a utilizat MATLAB – Fuzzy Logic Toolbox, fiind un sistem stabil pentru modelarea și simularea sistemelor fuzzy cu ajutorul unei interfețe grafice performantă și intuitivă. Astfel, pentru evaluarea

managementul administrației la nivel local, a fost elaborat un model cu șase parametri de intrare menționați anterior și un parametru de ieșire: *evaluarea managementului administrației locale* (*Manag\_admin\_local*). S-au utilizat 413 reguli dezvoltate și acceptate de cei 99 de experți din administrația publică a Regiunii de Vest. Aceste reguli sunt prezentate în Anexa 4. Sistemul fuzzy pentru evaluarea managementului administrației locale este prezentat în figura următoare.

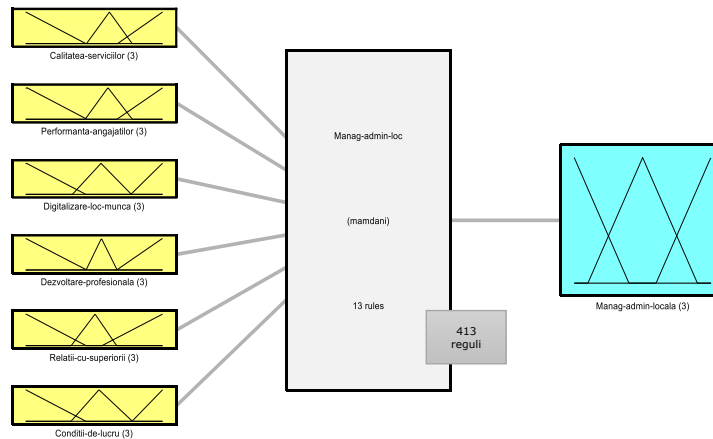


Figura 5.85. Sistem fuzzy pentru evaluarea managementului administrației locale

Algoritmul de modelare fuzzy a cuprins următoarele etape :

#### *Pasul 1. Fuzzyficarea*

Această primă etapă determină pentru fiecare parametru (reprezentat prin valoarea *crisp*, valori numerice limitate la universul de discurs de care aparține) gradul de apartenență la mulțimea fuzzy respectivă. În figurile de mai jos sunt reprezentate seturile fuzzy pentru fiecare variabilă lingvistică utilizată în modelul elaborat. După cum se observă, un element cheie este reprezentat de menținerea unei suprapuneri (overlapping) suficiente între seturile fuzzy adiacente încât sistemul fuzzy să ruleze optim.

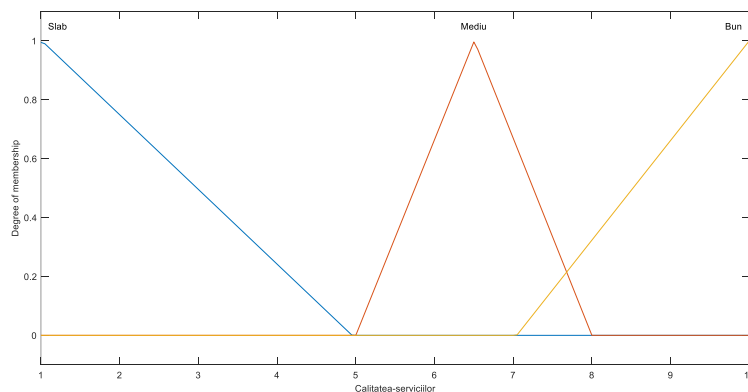


Figura 5.86. Funcțiile de apartenență pentru *Calitatea\_serviciilor* ca variabilă lingvistică

Am folosit 3 funcții de apartenență de formă triunghiulară pentru *Calitatea\_serviciilor*, denumite explicit (valori) scăzut(e)- *Slab*, (valori) medii - *Mediu* și (valori) crescute - *Bun*.

Pentru parametrul de ieșire, denumit *Manag\_admin\_local* am utilizat 3 niveluri lingvistice, de asemenea explicitate: (valori) scăzut(e)- *Slab*, valoare medie- *Mediu* și valori înalte - *Bun*. Aceste funcții de apartenență au fost alese pe considerente empirice, susținute de datele de literatură disponibile precum și după modalitatea de distribuție a valorilor. De asemenea, aceste tipuri de niveluri lingvistice sunt adecvate în cazul utilizării unui sistem Mamdani de inferență. Reflexia lor unică asupra proceselor implicate se reflectă în funcțiile de apartenență specifice fiecărui nivel lingvistic.

De exemplu, în cazul *Calitatii-serviciilor*, comportamentul este reprezentat grafic cu ajutorul a 3 funcții de apartenență triunghiulare, cum se poate observa în figura 2, unde pe ordonata este reprezentat gradul de apartenență a funcțiilor de apartenență cu valori între 0 și 1 și abscisa unde este reprezentat intervalul de evaluare considerat, între 1 și 10 ca nivel de apreciere.

Funcțiile de apartenență pentru *Performanta-angajatilor* sunt alcătuite într-o manieră asemănătoare, forma reprezentării fiecărei funcții fiind tot triunghiulare, cu progresia logică a funcțiilor *Slaba-Medie-Buna*. Am luat decizia de a de a considera funcțiile *Medie* și *Buna* suprapuse parțial pe domeniul valorilor normale a acestora, deoarece notele de funcția *Medie* cuprinzând jumătatea inferioară a acestui domeniu dar și note de 8 ale gradului de apartenență fiind în apropierea valorii de 10.

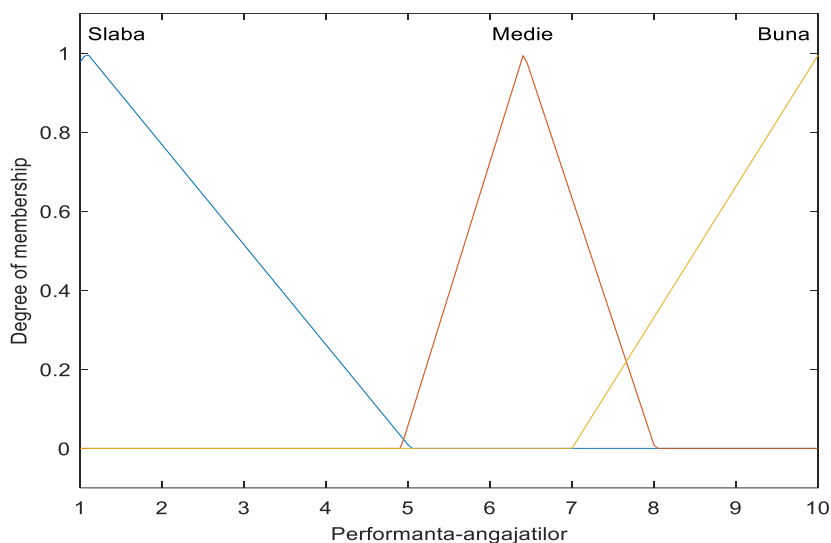
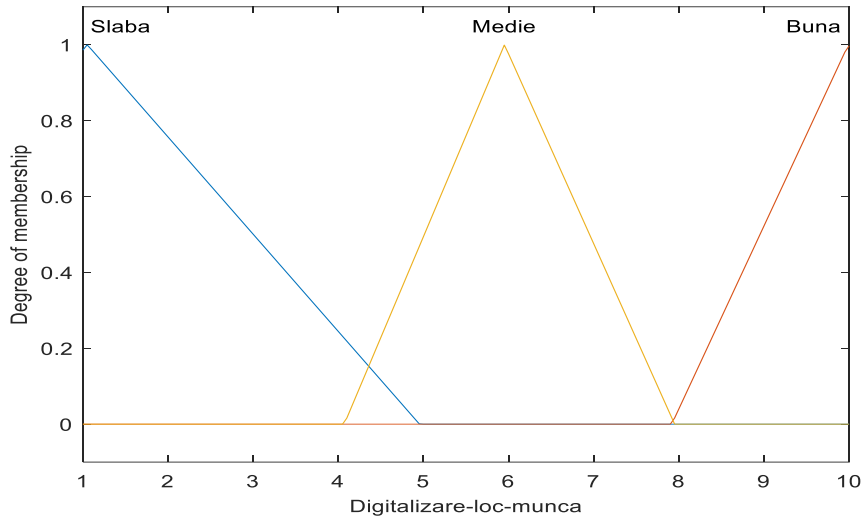
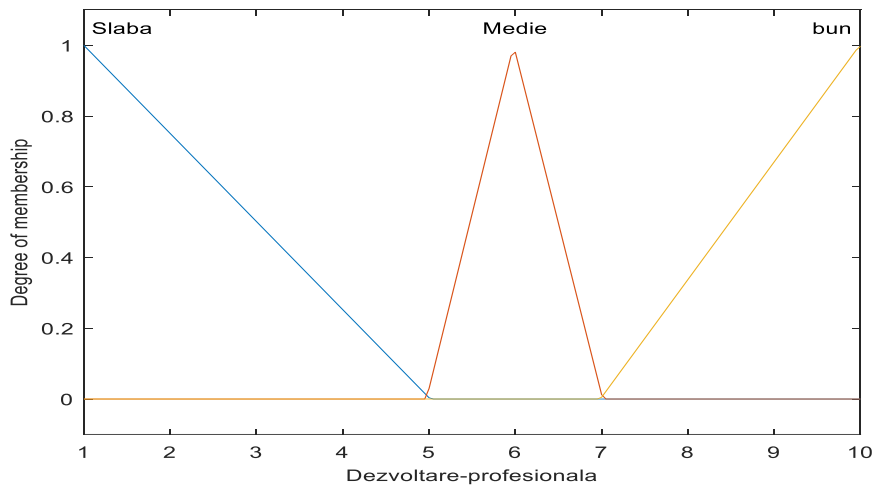


Figura 5.87. Funcțiile de apartenență pentru *Performanta-angajatilor* ca variabilă lingvistică

Și în cazul *Digitalizare\_loc\_de\_munca*, *Dezvoltare\_profesionala*, *Relațiile\_cu\_superiorii* și *Condițiile\_de\_munca* am ales utilizarea a trei funcții triunghiulare de apartenență pentru fiecare variabilă lingvistică acestea fiind în concordanță cu realitățile exprimate de datele culese în urma chestionarelor. Acestea pot fi observate în figurile următoare. Forma reprezentării fiecărei funcții de apartenență a fost aleasă în concordanță cu distribuția valorilor în cele 2 loturi.

Figura 5.88. Funcțiile de apartenență pentru *Digitalizare-loc munca* ca variabilă lingvisticăFigura 5.89. Funcțiile de apartenență pentru *Dezvoltare-personala* ca variabilă lingvistică

Se poate observa faptul că pentru parametrul *Dezvoltare-personala*, nu am mai considerat suprapuneri ale funcțiilor de apartenență, evaluările fiind considerate mai brute. Astfel cu note de la 1 la 5 dezvoltarea profesională este considerată ca fiind slabă. Notele cuprinse între 5 și 7 sunt caracteristice funcției de apartenență *Medie* considerând o dezvoltare profesională adecvată care începe de la nota 7.

Raționament similar a fost utilizat și în cazul parametrului *Relatii-cu-superiorii* cu observația că aici apar suprapuneri între funcțiile de apartenență, considerând notele 4, 5 și 6,7 ca fiind o zonă de trecere între mai multe funcții.

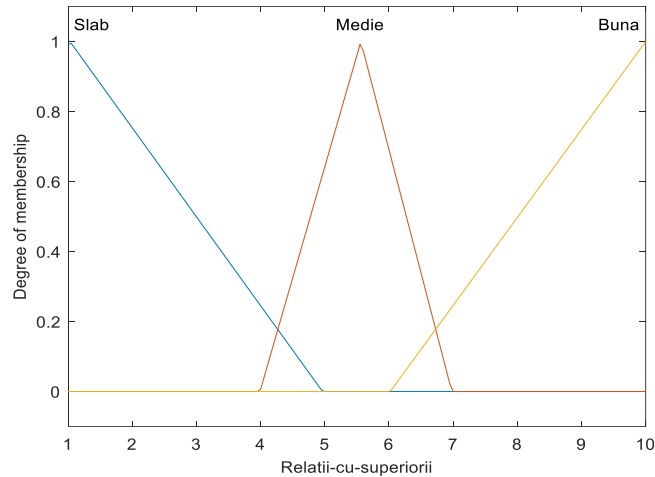


Figura 5.90. Funcțiile de apartenență pentru *Relatii-cu-superiorii* ca variabilă lingvistică

În cazul parametrului *Conditii-de-lucru*, am utilizat de asemenea trei funcții de apartenență. Funcția de apartenență *Slab* include domeniul valorilor între 1 și 5, în timp ce funcția de apartenență *Mediu* cuprinde domeniul valorilor de suprapunere de la 4 până la 8 condiții bune de lucru considerându-se doar acolo unde se înregistrează valori mai mari ca 8.

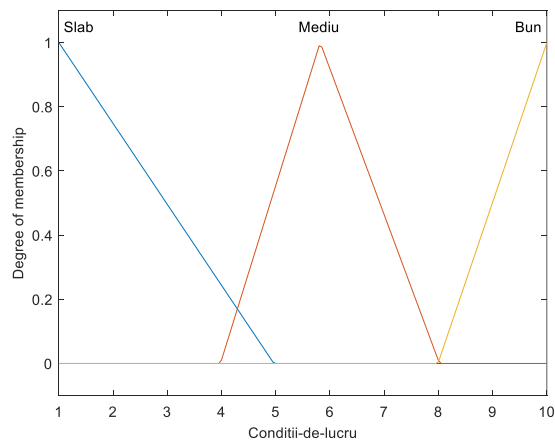


Figura 5.91. Funcțiile de apartenență pentru *Conditii-de-lucru* ca variabilă lingvistică

În cazul valorii de ieșire – *Manag-admin-locala* am utilizat pentru modelare trei funcții de apartenență: *Slab*, *Mediu*, *Bun* cu suprapuneri majore ale acestora pentru a facilita interpretarea rezultatelor de examinator, în special dacă acesta nu este familiarizat cu acest instrument informatic.

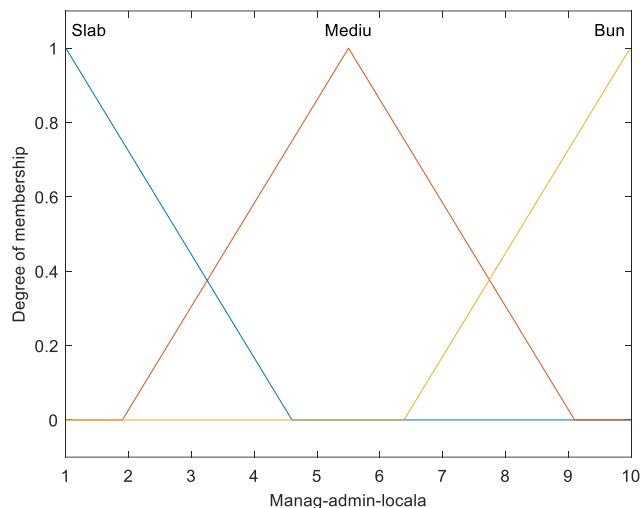


Figura 5.92. Funcțiile de apartenență pentru *Manag-admin-locala* ca variabilă lingvistică

De asemenea, prin această abordare ce amintește de principiul aristotelian al noncontradicției, am dorit minimalizarea erorilor ce pot apărea din interpretarea rezultatelor. Axa absciselor reprezintă cuprinde intervalul valorilor 0-1 (0-100%). Intersectarea funcțiilor de apartenență ar putea determina situații greu de gestionat.

#### *Pasul 2- Procesul de evaluare a regulilor/ Inferența*

A doua etapă în modelarea fuzzy este evaluarea regulilor cu ajutorul implicației logice.

Regulile asociate funcțiilor de apartenență au fost definite pe baza datelor din literatură, împreună cu rezultatele analizei statistice a celor două baze de date, precum și o componentă empirică pentru evaluarea ponderii fiecărei reguli în procesul diagnostic. Aceste reguli fuzzy pentru a descrie probabilitatea prezenței PC s-a realizat cu ajutorul variabilelor lingvistice fuzzy descrise anterior. În total au fost formulate 413 reguli fuzzy.

Exemple de reguli formulate (toate cele 413 regulile se găsesc în Anexa 4):

*If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is not Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Bun) (1)*

Ponderea, sau gradul de încredere al fiecărei funcții reprezintă importanța asociată acelei reguli și se află între paranteze la finalul. Valorile ponderii aparțin intervalului  $[0,1]$ , unde 1 reprezintă importanța maximă. În cazul studiului de față am utilizat intervalul  $[0.5,1]$ . Alocarea unui anumit grad de încredere am efectuat-o în mod empiric și reprezintă partea cea mai subiectivă a metodei.

Pentru elaborarea regulilor unui sistem de inferență pot fi utilizați operatorii binari *AND* și *OR* precum și operatorul unar *NOT*. În cazul sistemului fuzzy de față am optat pentru folosirea ambilor operatori, datorită ipotezei studiate, și anume complementaritatea diversilor parametri ca parte a unei imagini de ansamblu a modificărilor tabloului de ansamblu.

Dacă fiecare regulă are mulți precedenți, trebuie determinat gradul de adevăr pentru întregul precedent. De exemplu, în cazul regulii *If (Calitatea-serviciilor*



*is Bun*) and (*Performanta-angajatilor is Medie*) and (*Digitalizare-loc-munca is Slaba*) and (*Dezvoltare-profesionala is bun*) and (*Relatii-cu-superiorii is not Buna*) and (*Conditii-de-lucru is Bun*) then (*Manag-admin-locala is Bun*) (1) sunt sase precedente. Gradul de încredere al întregii premise este dependent de utilizarea operatorului AND între cele sase componente ale premisei.

*Pasul 3: Agregarea valorilor de ieșire*

Cele 413 de mulțimi fuzzy trebuie combinate pentru a genera o singură variabilă de ieșire, adică agregarea valorilor de ieșire.

Sunt trei metode ce pot fi utilizate în acest proces: *maximum*, *probabilistic* și/sau *sum*. Cele 3 metode sunt exemplificate în figura următoare. Metoda aleasă depinde de tipul de logică fuzzy utilizat și de substratul matematic.

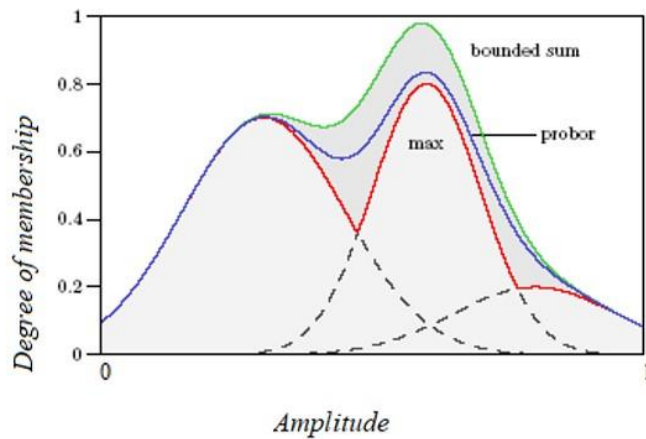


Figura 5.93. Metodele *maximum*, *probabilistic* și *sum* de agregare fuzzy

Figura următoare prezintă agregarea rezultatelor obținute prin utilizarea operatorului AND pentru evaluarea *Manag-admin-locala* în cazul particular al regulii 14 formulate pentru studiul actual.

- 14. *If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Bun) (0.5)*

Pentru modelare am ales metoda *maximum*, dar rezultate asemănătoare au fost obținute și în cazul *probabilistic* și *sum*. Într-un sistem fuzzy, toate regulile vor fi, într-un anumit grad utilizate, sau cu alte cuvinte, implicate în mod parțial. Dacă antecedentul prezintă un grad de apartenență, atunci și consecința va fi adevărată în aceeași măsură.

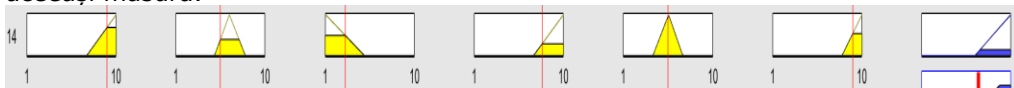


Figura 5.94. Implicațiile fuzzy ale regulii 14

În figura următoare se poate observa faptul că gradul de adevăr al *Manag-admin-locala* (sau consecința) poate fi obținut din gradele de apartenență ale

precedenților. De asemenea, în această figură se observă efectul operatorului fuzzy *and* de unificare a antecedentilor pentru obținerea unui singur număr fuzzy ca dată de ieșire.

O imagine de ansamblu a procesului de inferență este evidențiat în figura următoare. Linia roșie reprezintă valoarea fiecărui parametru, suprafețele reprezintă apartenența și gradul de apartenență al fiecărei valori fuzzy la un interval al funcțiilor de apartenență, suprafețele albastre reprezintă gradul de apartenență al valorii agregate la fiecare interval al *Manag-admin-locala*.

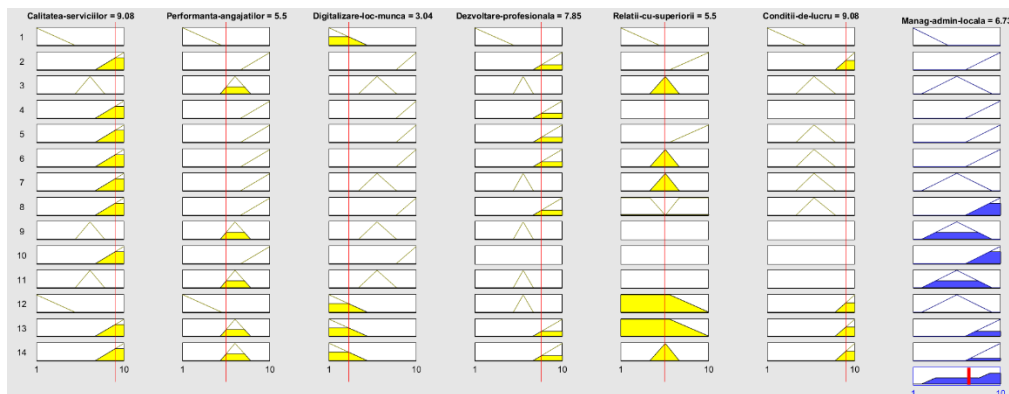


Figura 5.95. Implicațiile fuzzy ale sistemului de inferență

#### Pasul 4: Defuzzificarea

Procesul se încheie cu defuzzificarea, iar rezultatul final este un număr *crisp* (valoare numerică unică). Este posibilă utilizarea unor metode diverse de defuzzificare (*bisector*, *middle of maximum*, *largest of maximum*, *smallest of maximum*, and *average*), dar probabil cel mai des utilizată este metoda centroidului sau a centrului de greutate (CG). Această metodă presupune determinarea punctului în care o linie verticală ar împărți suprafața agregată a rezultatelor în 2 suprafețe egale (Wang, 2022). Din punct de vedere matematic, centrul de greutate are formula:

$$CG = \frac{\int_a^b \mu_A(x) \cdot x \, dx}{\int_a^b \mu_A(x) \, dx}$$

În acest moment, sistemul fuzzy de inferență este complet. Acest model utilizează șase variabile lingvistice și o singură variabilă tip Mamdani de ieșire și utilizarea metodei centroid ca metodă de defuzzificare.

Figura următoare exemplifică sistemul de inferență în cazul unor valori specifice pentru fiecare variabilă de intrare. Numerele regulilor corespund regulilor enunțate în pasul 2- procesul de evaluare a regulilor. Inițial, datele de intrare sunt fuzzificate, apoi antecedentii sunt evaluați prin aplicarea operatorilor conectori și ordonați într-o manieră crescătoare, utilizând funcțiile *min/max*. Aceste valori fuzzy parcurg apoi etapa de agregare și defuzzificare.

În figura următoare s-a considerat un exemplu cu următoarele date de intrare : 9.08 pentru *calitatea-serviciilor*, 5,5 pentru *Performanta-angajatilor*, 3,04 pentru *Digitalizare-loc-munca*, 7,45 pentru *Dezvoltare-profesionala* și 5,5 pentru

*Relatii-cu-superiorii* și 9,08 *Relatii-de lucru*. Liniile verticale de culoare roșie reprezintă valorile acestor date. Intersecția liniilor verticale cu reprezentarea grafică a fiecărei funcții de apartenență are ca rezultat fuzzificarea fiecărei funcții. Consecințele sunt ordonate în funcție de implicații și suprafața de culoare albastră reprezintă mulțimea fuzzy de ieșire. Aceste mulțimi fuzzy sunt apoi agregare și mulțimea fuzzy finală este defuzzificată pentru a produce o valoare de 6.73 pentru *Manag-admin-locala*.

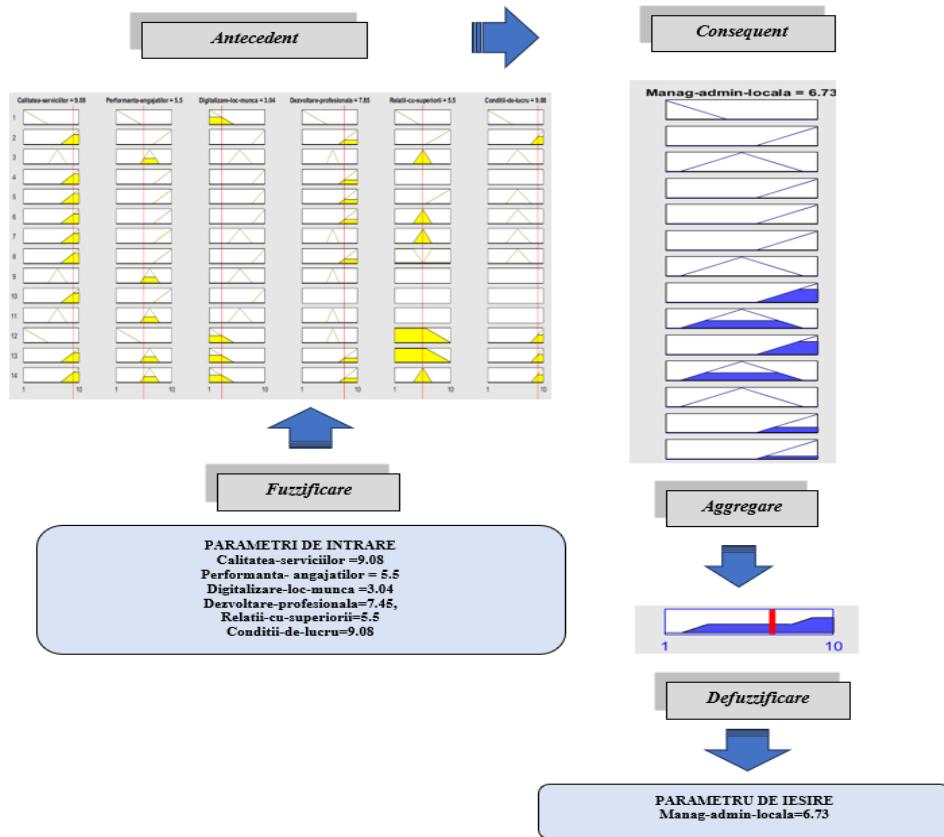


Figura 5.96. Sistemul inferență schematic

### 5.6.3. Evaluarea și reglarea sistemului fuzzy

În modelul fuzzy descris, ultima activitate este reglarea sistemului fuzzy pentru a observa dacă sistemul îndeplinește cerințele enunțate în ipoteză. Fuzzy Logic Toolbox poate genera grafice bidimensionale sau tridimensionale ce permit utilizatorului să evalueze performanța sistemului creat.

Evaluarea managementului administrației locale poate fi descrisă într-o figură tridimensională utilizând simultan câte două din cele șase variabile de intrare. Figurile, Figura 5.97, Figura 5.98 și Figura 5.99 reprezintă suprafața tridimensională pentru un sistem cu 2 variabile de intrare (alese din cele 6) și una de ieșire (*Manag-admin-locala*). În Figura 5.95 observăm estimarea valorilor *Manag-admin-locala* în funcție de valorile *Performanta-angajatilor* și *calitatea serviciilor*, în Figura 5.98 este prezentată

estimarea în funcție de *Dezvoltarea-profesionala* și *Digitalizare-loc-munca* în timp ce în Figura 5.99 estimarea este făcută în funcție de *Conditii-de-lucru* și *Relatii-cu-superiorii*. Performanța sistemului este codificată și cu ajutorul culorilor, pentru a facilita interpretarea. Zonele mov sunt corelate cu valori scăzute ale evaluării managementului administrației locale și se corelează cu valori mici ale parametrilor (mai ales *Conditii-de-lucru* și *Relatii-cu-superiorii*). Zonele albastre asociază cu valori crescute ale evaluării managementului, iar cele galbene cu valori superioare.

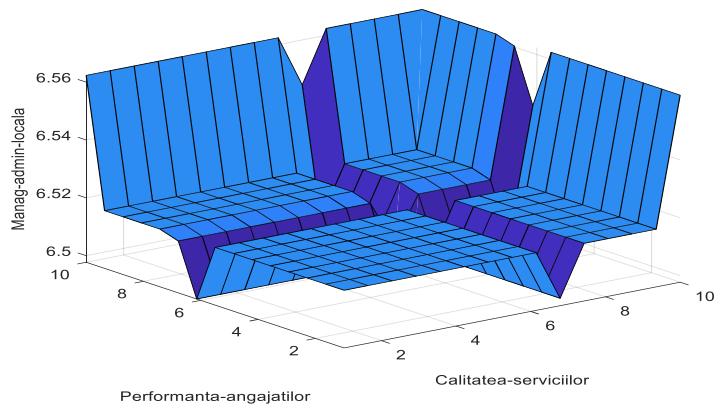


Figura 5.97. Variația *Manag-admin-locala* în funcție de *Performanta-angajatilor* și *calitatea serviciilor*

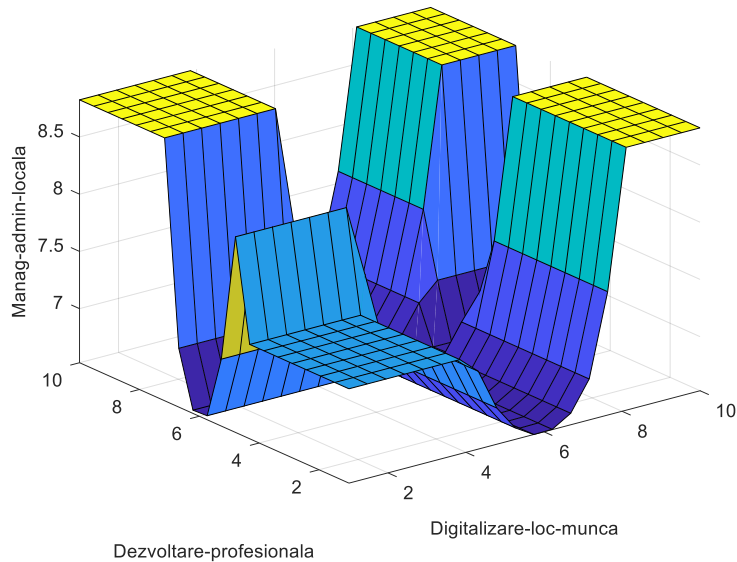


Figura 5.98. Variația *Manag-admin-locala* în funcție de *Dezvoltarea-profesionala* și *Digitalizare-loc-munca*

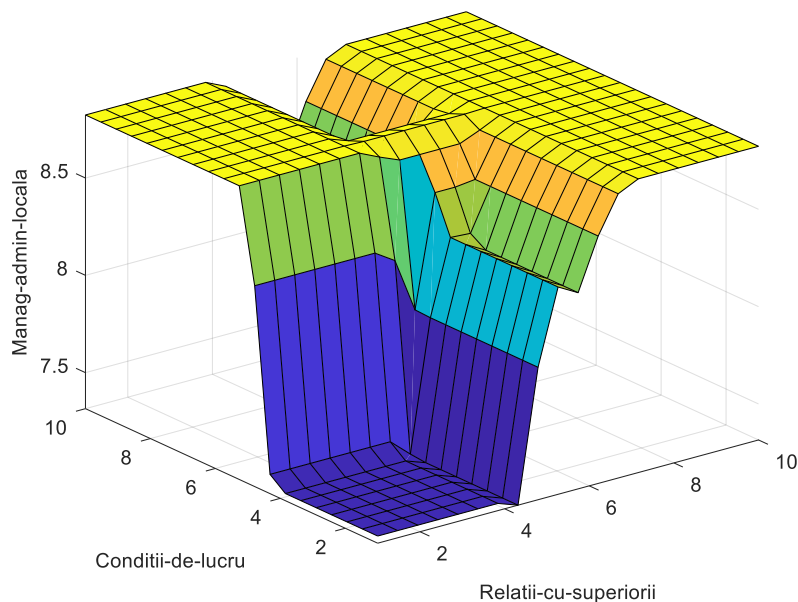


Figura 5.99. Variația *Manag-admin-locala* în funcție de *Conditii-de-lucru* și *Relatii-cu-superiorii*

În urma simulărilor realizate având la bază parametri de intrare, *condițiile de lucru*, *calitatea serviciilor*, *performanța serviciilor*, *digitalizare*, *dezvoltare profesională și relațiile cu superiorii*, s-a observat (așa cum se prezintă unele rezultate în figurile anterioare) că *relațiile cu superiorii* nu influențează major îmbunătățirea managementului administrației publice locale, iar *condițiile de lucru* influențează la un nivel mediu.

## 5.7. Cercetare pilot

În cadrul acestui capitol se prezintă rezultatele obținute în urma aplicării modelului propus în cadrul a două instituții publice. Nu se vor nominaliza aceste instituții pentru a putea prezenta rezultatele complete obținute.

În continuare sunt prezentate rezultatele obținute în urma aplicării modelului comprehensiv propus în cadrul prezentei cercetări.

Nu voi nominaliza instituțiile la nivelul cărora s-a aplicat acest model și le voi denumi în continuare **instituția 1** și **instituția 2**.

Aplicarea modelului s-a realizat prin întâlniri săptămânale (pe o perioadă de 3 luni) cu părțile interesate din interiorul organizației. Rezultatele colectate au fost mapate pe acest model pentru a oferi soluții în îmbunătățirea managementului administrației locale. În continuare este prezentată sinteza datelor obținute pentru *instituția 1*.

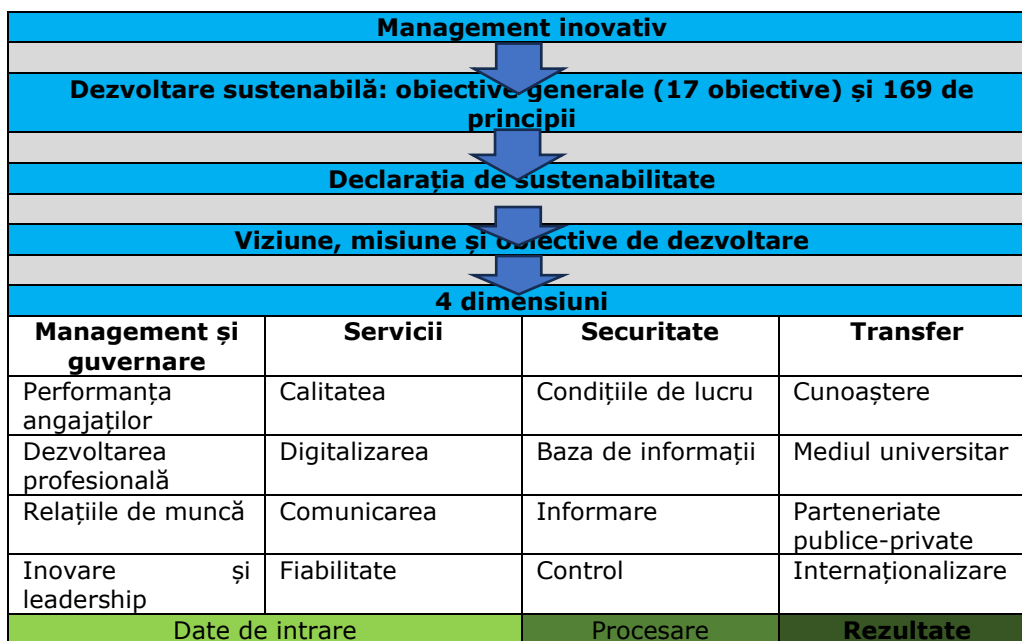


Figura 5.100. Model comprehensiv aplicat instituției 1

În continuare sunt prezentate rezultatele obținute pentru *instituția 2*.

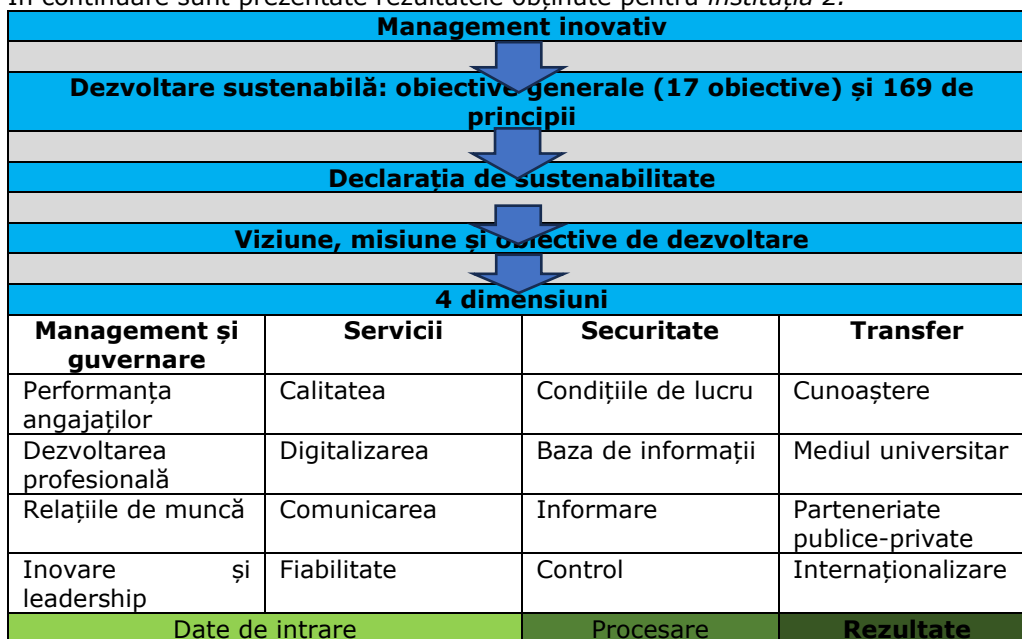


Figura 5.101. Model comprehensiv aplicat instituției 1

### 5.7.1. Diferențe înregistrate

În cadrul cercetării pilot s-au înregistrat următoarele diferențe care sunt prezentate în tabelul următor.

Figura 5.102. Diferențe înregistrate între cele două instituții evaluate

Dimensiune a modelului	Instituția 1	Instituția 2
Management și guvernare	Este realizată o evaluare la 6 luni a angajaților pe baza unei grile dezvoltate. Sunt prezentate diferite cursuri de dezvoltare profesională la care pot participa angajații. Gradul de inovare este scăzut, leadership permisiv, relații de muncă tensionate.	Nivel ridicat de implicare în formarea personalului prin accesarea unor cursuri acreditate pentru toate nivelurile de lucru. Angajații sunt evaluați periodic și sunt informații cu privire la rezultatele obținute. Grad ridicat de inovare în ultimii 3 ani. Leadership performant și recunoscut de angajați. Relații de muncă în acord cu viziunea instituției.
Servicii	Calitate medie și cu nivel de digitalizare mediu.	Calitate ridicată a produselor
Securitate	Consolidată în cadrul unui birou dedicat.	Nivel ridicat
Transfer	Transferul de recunoaștere se realizează parțial.	Se realizează transfer de cunoaștere către părțile interesate, există parteneriate publice-private, se implică în activități de cercetare.

### 5.7.2. Analiza critică a rezultatelor obținute

Se poate observa că din perspectiva modelului propus s-au înregistrat următoarele aspecte negative. Rezultatele analizei critice sunt prezentate în tabelul următor.

Tabelul 5.17. Analiza critică a rezultatelor obținute

Dimensiune a modelului	Instituția 1	Instituția 2
Dezvoltare sustenabilă: obiective generale (17 obiective) și 169 de principii	Exista stabilit un singur ODD.	A atins 5 ODD și își dorește să atingă încă 2 ODD
Declarația de sustenabilitate	Nu exista definită.	Există definită și este prezentată într-o manieră complexă și completă.
Viziune, misiune și obiective de dezvoltare	Există confuzii între viziune și misiune. Sunt stabilite obiective generale.	Sunt definite toate aspectele managementului strategic. Obiectivele sunt definite SMART și contribuie la atingerea declarației pentru sustenabilitate.
Management și guvernare	Unele aspecte trebuie îmbunătățite.	Nivel ridicat de implicare

Servicii	Unele aspecte trebuie îmbunătățite.	Nivel ridicat de implicare
Securitate	Unele aspecte trebuie îmbunătățite.	Nivel ridicat de implicare
Transfer	Unele aspecte trebuie îmbunătățite.	Nivel ridicat de implicare

### 5.7.3. Propuneri de îmbunătățire

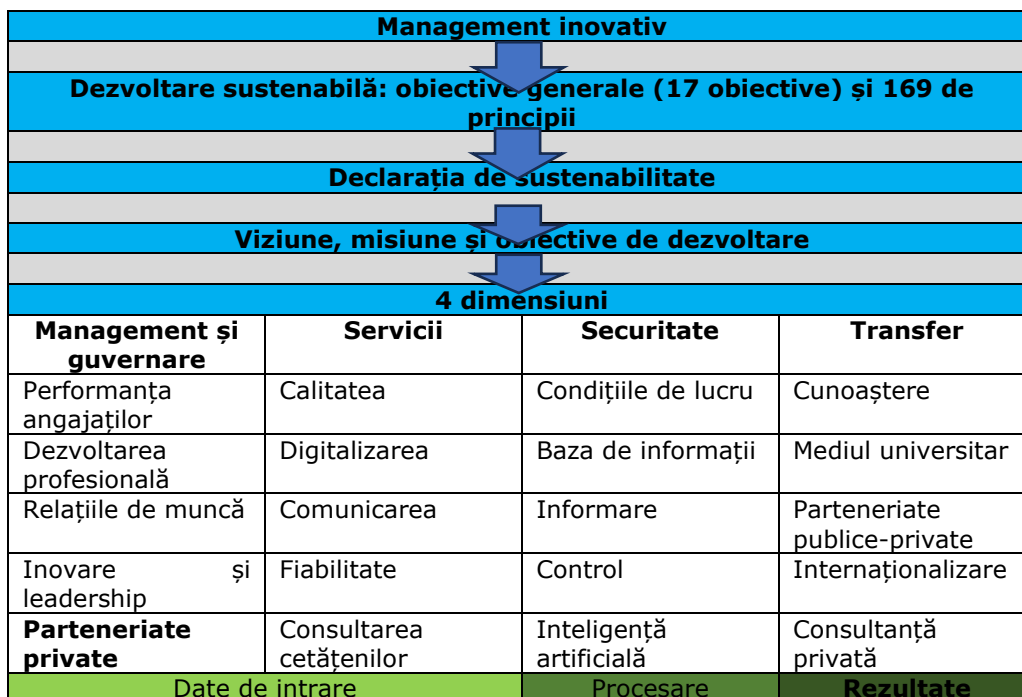
Propunerile de îmbunătățire se referă la:

- Adăugarea categoriei de indicatori referitori la *parteneriatele private* și la eficiența acestora.
- Adăugarea categoriei de indicatori referitori la *consultarea cetățenilor* și implicarea acestora în procesul decizional (acolo unde se poate).
- Adăugarea categoriei de indicatori referitori la *inteligență artificială* și la necesitatea acesteia

## 5.8. Fundamentarea deciziei soluției propuse

În urma testării modelului în cadrul a două organizații și a analizei critice efectuate se poate prezenta varianta finală a modelului comprehensiv care contribuie la îmbunătățirea managementului public. În continuare este prezentat modelul.

În urma analizei soluției propuse se poate structura modelul ca în figura următoare.





## 5.9. Concluzii

Acest capitol al tezei de doctorat prezintă rezultatele obținute la cele două cercetări de piață realizate. Au fost dezvoltate două chestionare (Anexa 2 și Anexa 3) care au fost aplicate pe două categorii de angajați din administrația publică: angajați cu funcții de conducere și angajați cu funcții de execuție. Rezultatele arată o implicare a managerilor pentru digitalizarea sistemelor organizaționale și îmbunătățirea calității serviciilor pentru bunăstarea societății. Capitolul se continuă cu analiza statistică a datelor obținute pentru validarea celor 10 ipoteze formulate. S-a realizat o analiză pentru datele obținute pe ambele categorii de angajați.

Capitolul se încheie cu un model comprehensiv propus pentru îmbunătățirea managementului administrației locale. Acest model ia în considerare toate rezultatele obținute și întreaga literatură de specialitate. În final acest model a fost testat în cadrul a două organizații publice și fundamentat. Astfel am obținut modelul final al îmbunătățirii managementului administrației publice. Acest model a fost aplicat pe e2 instituții. În urma evaluării s-a trecut la analiza critică a acestuia și la propuneri de îmbunătățire. În urma acestor etape s-a consolidat modelul comprehensiv final care contribuie la îmbunătățirea managementului administrației publice locale.

Printre rezultatele obținute se poate sublinia că vorbind de calitatea serviciilor influențează pozitiv performanța instituțională – această ipoteză a fost validată pentru ambele categorii de respondenți. Calitatea serviciilor influențează performanța instituțională și a angajaților. Există un impact pozitiv atât la nivel de funcții de execuție cât și la funcții de conducere. Vorbind de comunicare, aceasta influențează pozitiv performanța instituțională. Această ipoteză a fost validată pentru ambele categorii de respondenți. Angajații trebuie să comunice eficient pentru a contribui la îmbunătățirea performanței organizaționale. Dacă există deficiențe de comunicare atunci multe informații pot să nu ajungă la destinatarul corect. Evaluând condițiile de muncă se poate afirma influențează pozitiv performanța instituțională. Această ipoteză a fost validată la ambele categorii de respondenți. Condițiile de muncă sunt importante pentru creșterea eficienței la locul de muncă și implicit la îmbunătățirea performanței organizaționale. În această manieră sunt prezente toate ipotezele teoretice stabilite.

Capitolul se încheie cu modelul comprehensiv final propus pentru îmbunătățirea managementului administrației locale.

## **6. CONCLUZII. CONTRIBUȚII PERSONALE. PERSPECTIVE ALE CERCETĂRII**

### **6.1. Concluzii generale**

Prezenta teză de doctorat reprezintă o încununare a literaturii de specialitate, experienței autorului și cercetărilor multiple realizate. Cele 6 capitole contribuie la îmbunătățirea managementului administrației locale și se constituie ca un suport pentru cercetările viitoare.

### **6.2. Contribuții personale**

Principalele contribuții aduse domeniului de cunoaștere al administrației locale și managementului acestora (și generate de cercetările realizate prin prezenta teză de doctorat) sunt:

1. În domeniul cercetărilor teoretice asupra referențialului de specialitate:
  - analiza stadiului actual al funcțiilor guvernamentale
  - analiza caracteristicilor și performanțelor administrației publice la nivelul Uniunii Europene prin reliefaarea dimensiunii guvernului, numărul și dimensiunile entităților și distribuția cheltuielilor generale publice
  - analiza caracteristicilor și performanțelor administrației publice la nivelul României
  - caracteristicilor și performanțelor administrației publice la nivelul unor țări selectate
  - cercetarea literaturii de specialitate și formularea celor 10 ipoteze de lucru.
  - Evaluarea metodelor de analiză a mediului intern și extern
  - Prezentarea importanței ergonomiei și a sustenabilității pentru sectorul public
  - Evaluarea importanței leadershipului pentru administrația publică
  - Evaluarea importanței managementului crizei pentru administrația publică
  - Evaluarea importanței unui proces de management inovativ pentru administrația publică
  - Evaluarea importanței satisfacției angajaților pentru administrația publică
  - Evaluarea rapoartelor Uniunii Europene pentru identificarea caracteristicilor administrației publice
  - Alte evaluări și analize tangențiale administrației publice.
2. În domeniul cercetărilor practice:
  - Aplicarea unui chestionar celor 1035 angajați cu funcții de execuție din administrația publică

- Aplicarea unui chestionar celor 99 manageri din administrația publică
- Evaluarea rezultatelor chestionarelor aplicate
- Interpretarea datelor obținute în urma colectării răspunsurilor respondenților
- Analiza și prezentarea datelor folosind SPSS în scopul validării / invalidării celor 10 ipoteze stabilite pentru angajații cu funcții de execuție
- Analiza și prezentarea datelor folosind SPSS în scopul validării / invalidării celor 10 ipoteze stabilite pentru angajații cu funcții de conducere
- Dezvoltarea unui model comprehensiv privind managementul administrației locale
- Realizarea cercetării pilot și aplicarea modelului dezvoltat în cadrul a două organizații publice
- Analiza critică a rezultatelor obținute în urma realizării cercetării pilot
- Fundamentarea și îmbunătățirea modelului propus și obținerea unei variante stabile
- Simularea folosind fuzzy logic pentru determinarea variabilelor care influențează îmbunătățirea managementul administrației locale. În urma simulărilor realizate având la bază parametrii de intrare, condițiile de lucru, calitatea serviciilor, performanța serviciilor, digitalizare, dezvoltare profesională și relațiile cu superiorii, s-a observat (așa cum se prezintă unele rezultate în figurile anterioare) că relațiile cu superiorii nu influențează major îmbunătățirea managementului administrației publice locale, iar condițiile de lucru influențează la un nivel mediu.
- Sistematizarea celor 413 reguli fuzzy având la bază literatura de specialitate și validate de cei 99 de manageri din administrația locală.
- Dezvoltarea modelului comprehensiv pentru evaluarea managementului administrației locale
- Testarea, validarea și consolidarea modelului comprehensiv

### **6.3. Implicațiile cercetării în plan managerial**

Această cercetare reprezintă un suport pentru managerii instituțiilor publice, fiind un prim pilon în fundamentarea unui management inovativ și sustenabil. În literatura de specialitate din România există puține studii și modele care să contribuie la îmbunătățirea performanței organizaționale și a managementului local pe baza unor cercetări reale și solide realizate în perioada 2019-2023.

Modelul dezvoltat reprezintă un pas important în dorința etalată și menționată de fiecare manager în parte în răspunsurile oferite, de a îmbunătăți performanța organizațională în același timp cu creșterea satisfacției angajaților.

## **6.4. Limitele cercetării**

Limitările prezentei teze de doctorat se referă la dimensiunea administrației publice locale. Totodată se pot include seriile de date incomplete care au condus la limitarea unor evaluări sau analize.

## **6.5. Direcții viitoare de cercetare**

Ca direcții viitoare de cercetare se întrevăd următoarele:

- ✓ Dezvoltarea unui instrument inteligent pentru diagnosticarea instituțiilor publice pentru îmbunătățirea managementului administrației;
- ✓ Implicarea unor părți interesate în focus grupuri internaționale;
- ✓ Colectarea caracteristicilor altor regiuni ale României pentru a adapta modelul propus;
- ✓ Colectarea caracteristicilor altor țări pentru a adapta modelul propus și dezvoltarea unui instrument internațional care poate reprezenta un pilon de bune practici.

## BIBLIOGRAFIE

1. Abrahamsson, L., Segerstedt, E., Nygren, M., Johansson, J., Johansson, B., et al. Gender, Diversity and Work Conditions in Mining, Mining and Sustainable Development, Lulea University of Technology, 2014.
2. Acheampong, N. A. A. (2021). Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations. *Compensation and Benefits Review*, 53(2). <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>
3. Adamopoulos, I., Lamnisos, D., Syrou, N., & Boustras, G. (2022). Public health and work safety pilot study: Inspection of job risks, burn out syndrome and job satisfaction of public health inspectors in Greece. *Safety Science*, 147. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105592>
4. Adams, C. A., Muir, S., & Hoque, Z. (2014). Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(1). <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-04-2012-0018>
5. AGHAJANYAN, M., & MKRTCYAN, V. (2022). THE ROLE OF PARLIAMENTARY CULTURE IN THE PROCESS OF PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICY ANALYSIS. *ALTERNATIVE*. <https://doi.org/10.55528/18292828-2022.1-13>
6. Agus, A., Barker, S., & Kandampully, J. (2007). An exploratory study of service quality in the Malaysian public service sector. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24(2). <https://doi.org/10.1108/02656710710722284>
7. Ahasan, R. Human Adaptation to Shift Work in Improving Health, Safety and Productivity – Some Recommendations, *Work Study*, vol. 51(1), pp. 9-16, 2002.
8. Al-A'Ali, E. A., & Masmoudi, M. (2021). Global perspectives on change management and leadership in the post-COVID-19 era. In *Advances in logistics, operations, and management science (ALOMS) book series: Vol. i*.
9. Alsharhan, A., Salloum, S., & Shaalan, K. (2020). The impact of elearning as a knowledge management tool in organizational performance. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems*, 6(1). <https://doi.org/10.25046/aj0601102>.
10. Al-Tkhayneh, K., Kot, S., & Shestak, V. (2019). Motivation and demotivation factors affecting productivity in public sector. *Administratie Si Management Public*, 2019(33). <https://doi.org/10.24818/amp/2019.33-05>
11. Alzougool, B., AlMansour, J., & AlAjmi, M. (2021). Women leadership styles in the public sector in Kuwait: The perspective of their subordinates. *Management Science Letters*. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.021>
12. Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3). <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>
13. Amović, G., Maksimović, R., & Bunčić, S. (2020). Critical success factors for sustainable public-private partnership (PPP) in transition conditions: An empirical study in Bosnia and Herzegovina. *Sustainability (Switzerland)*, 12(17). <https://doi.org/10.3390/su12177121>

14. Arce, V. M. A. (2023). THE 2030 AGENDA AND THE COMMITMENT OF THE ADMINISTRATIONS AND ENTITIES OF THE PUBLIC SECTOR TO THE DEVELOPMENT OF SUSTAINABLE PUBLIC POLICIES. *Cooperativismo e Economia Social*, 2023(44). <https://doi.org/10.35869/ces.v0i44.4371>
15. Ariely, G. (2013). Public administration and citizen satisfaction with democracy: Cross-national evidence. *International Review of Administrative Sciences*, 79(4). <https://doi.org/10.1177/0020852313501432>
16. Aspridis, G. M., & Pouliana, L. (2021). The culture of modern public administration. The case of Greece. *Academicus International Scientific Journal*, 23. <https://doi.org/10.7336/academicus.2021.23.09>
17. Balan, E. (2021). Romanian Public Administration. Identity Elements. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3789937>
18. Banzato, C. R., & Sierra, J. C. V. (2016). Implications of Theory and Research on Strategic Leadership: A Critical Review. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 15(03). <https://doi.org/10.5585/riae.v15i3.2331>
19. Barbrook-Johnson, P., & Carrick, J. (2022). Combining complexity-framed research methods for social research. *International Journal of Social Research Methodology*, 25(6). <https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1946118>
20. Bente, F. M. (2014). Ethnicity and Citizen Satisfaction: A Study on Local Public Administration. *Procedia Economics and Finance*, 15. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00595-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00595-4)
21. Bobar, Z., Božanić, D., Djurić, K., & Pamučar, D. (2020). Ranking and assessment of the efficiency of social media using the fuzzy AHP-Z number model-fuzzy MABAC. *Acta Polytechnica Hungarica*, 17(3). <https://doi.org/10.12700/APH.17.3.2020.3.3>
22. Bohata, M., Putnova, A., Rasticova, M., Seknicka, P., Szurmanova, M., & Cebakova, A. (2022). Public Administration Ethics in the Czech Republic\*. *Journal of East European Management Studies*, 27(2). <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2022-2-210>
23. Bojadjiev, M., Petkovska, S., Misoška, T., & Stojanovska, J. (2015). Perceived work environment and job satisfaction among public administration employees. *The European Journal of Applied Economics*, 12(1). <https://doi.org/10.5937/ejae12-8154>
24. Bojang, M. B. S. (2021). Public Value Management: An Emerging Paradigm in Public Administration. *International Journal of Business, Management and Economics*, 2(4). <https://doi.org/10.47747/ijbme.v2i4.395>
25. Bojtor, A. (2022). Business Perceptions of e-Government Services in Hungary. *Central and Eastern European EDem and EGov Days*, 341. <https://doi.org/10.24989/ocg.v341.16>
26. Bojtor, A., & Bozsó, G. (2022). Challenges in the comparative analysis of developments of the public administrations – The case of Hungary. *Central and Eastern European EDem and EGov Days*, 335. <https://doi.org/10.24989/ocg.v335.33>
27. Bose, M. (2020). Public Leadership in a Public Sector. *Journal of Leadership Studies*, 14(1). <https://doi.org/10.1002/jls.21690>
28. Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there...before we go any further.... *Public Management Review*, 23(4). <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>

29. Bovkir, R., & Aydinoglu, A. C. (2018). Providing land value information from geographic data infrastructure by using fuzzy logic analysis approach. *Land Use Policy*, 78. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.06.040>
30. Bracci, E., Mouhcine, T., Rana, T., & Wickramasinghe, D. (2022). Risk management and management accounting control systems in public sector organizations: a systematic literature review. *Public Money and Management*, 42(6). <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1963071>
31. Bright, L., & Graham, C. B. (2016). Predictors of Graduate Student Satisfaction in Public Administration Programs. *Journal of Public Affairs Education*, 22(1). <https://doi.org/10.1080/15236803.2016.1200226>
32. Brody, B., Létourneau, Y., & Poirier, A. (1990). An indirect cost theory of work accident prevention. *Journal of Occupational Accidents*, 13(4), 255–270. [https://doi.org/10.1016/0376-6349\(90\)90033-R](https://doi.org/10.1016/0376-6349(90)90033-R)
33. Bučková, J. (2015). Knowledge Management in Public Administration Institutions. *Procedia Economics and Finance*, 34. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01645-7](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01645-7)
34. Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Belle, N. (2013). A Meta-Analysis of Job Satisfaction Correlates in the Public Administration Literature. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2). <https://doi.org/10.1177/0734371X15578534>
35. Chandrasekar, K., Selvanayagam, K., & Rehman, V. (2021). Responsibility Finds A Way: A Typology and Framework Development Approach Towards Public Sector Crisis Management. *International Journal of Strategic Communication*, 15(4). <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1872081>
36. Ciprian Trocan, Marian Mocan, Ben-Oni Ardelean, Larisa Ivascu, Social impact assessment in the mining industry, 10th International Symposium on Occupational Health and Safety (SESAM2021) - 18 octombrie 2021, MATEC Web of Conferences, vol. 354, 2022, pp. 00023, Petrosani, Romania. <https://doi.org/10.1051/mateconf/202235400023>
37. Ciprian Trocan, Marian Mocan, Lucian-Ionel Cioca, Larisa Ivascu, Rebeca Ardelean, A review of the impact of mining operations on sustainable development, 10th International Symposium on Occupational Health and Safety (SESAM2021) - 18 octombrie 2021, MATEC Web of Conferences, vol. 354, 2022, pp. 00075, Petrosani, Romania. <https://doi.org/10.1051/mateconf/202235400075>
38. Collington, R. (2022). Disrupting the Welfare State? Digitalisation and the Retrenchment of Public Sector Capacity. *New Political Economy*, 27(2). <https://doi.org/10.1080/13563467.2021.1952559>
39. Comisia Europeană, Strategii și Politici, disponibilă la adresa [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy\\_ro](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy_ro), accesată începând cu anul 2019 până în prezent.
40. Contextual Variables for the Development of Innovation in Czech Public Administration: Foreign Influence, Legislation, Government Strategic Concepts and Documents. (2022). *Auspicia*, XIX(1). [https://doi.org/10.36682/a\\_2022\\_1\\_2](https://doi.org/10.36682/a_2022_1_2).
41. Crîșmariu (Șomîtcă), A., & Șomîtcă, S. (2022). The Challenges of Digitalization in the Public Sector: Cloud Computing. *CECCAR Business Review*, 2(12). <https://doi.org/10.37945/cbr.2021.12.08>
42. Csoba, J., & Sipos, F. (2022). Politically-driven public administration or co-creation? On the possibility of modernizing public services in rural Hungary. *Public Money and Management*, 42(5). <https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2026082>
43. Cui, J., Wang, Z., Ho, S. B., & Cambria, E. (2023). Survey on sentiment analysis: evolution of research methods and topics. *Artificial Intelligence Review*. <https://doi.org/10.1007/s10462-022-10386-z>

44. Customer Satisfaction and Public Service Delivery: The Case of Dire Dawa Administration. (2020b). *Journal of Culture, Society and Development*. <https://doi.org/10.7176/jcsd/60-01>
45. del Río-Vázquez, M. E. S., Rodríguez-Rad, C. J., & Revilla-Camacho, M. Á. (2019). Relevance of social, economic, and environmental impacts on residents' satisfaction with the public administration of tourism. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22). <https://doi.org/10.3390/su11226380>
46. DeRiviere, L., Wranik, W. D., & Grace, J. (2021). Gender and public sector careers: The motivations of Master of Public Administration students. *Canadian Public Administration*, 64(3). <https://doi.org/10.1111/capa.12427>
47. Di Giulio, M., & Vecchi, G. (2023). Implementing digitalization in the public sector. Technologies, agency, and governance. *Public Policy and Administration*, 38(2). <https://doi.org/10.1177/095207672111023283>
48. Dima, I. C., Ciurea, V., Voicu, I., & Sandu, M. (2010). PARTICULARITIES OF THE HUMAN RESOURCE MOTIVATION IN PUBLIC ADMINISTRATION. *Economics*, 10(1).
49. Drawson, A. S., Toombs, E., & Mushquash, C. J. (2017). Indigenous research methods: A systematic review. *International Indigenous Policy Journal*, 8(2). <https://doi.org/10.18584/iipj.2017.8.2.5>
50. El-Bestar, S.F., El-Mitwalli, A.A., Khashaba E.O. Neck-upper extremity musculoskeletal disorders among workers in the telecommunications company at Mansoura. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, vol. 17(2), pp.195–205, 2011.
51. Eurostat, Statistici diverse disponibile la adresa <https://ec.europa.eu/eurostat/>, accesată începând cu anul 2019 până în prezent.
52. Featherstone, K. (2015). External conditionality and the debt crisis: the 'Troika' and public administration reform in Greece. *Journal of European Public Policy*, 22(3). <https://doi.org/10.1080/13501763.2014.955123>
53. Felício, T., Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2021). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, 124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.069>
54. Fernandez, A. (2002). Towards interoperability amongst european public administrations. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 2456. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-46138-8\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-540-46138-8_16)
55. Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *Leadership Quarterly*, 21(2). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009>
56. Figueira, I., Domingues, A. R., Caeiro, S., Painho, M., Antunes, P., Santos, R., Videira, N., Walker, R. M., Huisingh, D., & Ramos, T. B. (2018). Sustainability policies and practices in public sector organisations: The case of the Portuguese Central Public Administration. *Journal of Cleaner Production*, 202. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.244>
57. Figueira, I., Domingues, A. R., Caeiro, S., Painho, M., Antunes, P., Santos, R., Videira, N., Walker, R. M., Huisingh, D., & Ramos, T. B. (2018). Sustainability policies and practices in public sector organisations: The case of the Portuguese Central Public Administration. *Journal of Cleaner Production*, 202. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.244>.



58. Fischer, C., Heuberger, M., & Heine, M. (2021). The impact of digitalization in the public sector: a systematic literature review. *Der Moderne Staat – Zeitschrift Für Public Policy, Recht Und Management*, 14(1–2021). <https://doi.org/10.3224/dms.v14i1.13>
59. Frew, T., Dadi, T., Girma, H., & Teklemichael, Y. (2020). Factors affecting leadership effectiveness in public sectors organization. *Global Scientific Journals*, 8(8).
60. Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). Performance management in the public sector. In *International Journal of Public Sector Management* (Vol. 22, Issue 6). <https://doi.org/10.1108/09513550910982850>
61. Fuller, K. (2021). Feminist Perspectives on Contemporary Educational Leadership. In *Feminist Perspectives on Contemporary Educational Leadership*. <https://doi.org/10.4324/9780367855635>
62. Gabryelczyk, R. (2020). Has COVID-19 Accelerated Digital Transformation? Initial Lessons Learned for Public Administrations. *Information Systems Management*, 37(4). <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1820633>
63. García-Contreras, R., Muñoz-Chávez, J. P., Muñoz-Chávez, R. L., Lezama-León, E., & Barrios-Quiroz, H. (2022). Work Alienation, Deviant Workplace Behavior and Performance in Public Sector. *Sustainability (Switzerland)*, 14(17). <https://doi.org/10.3390/su141710490>
64. Geetha, S., Narayanamoorthy, S., Kang, D., & Kureethara, J. V. (2019). A Novel Assessment of Healthcare Waste Disposal Methods: Intuitionistic Hesitant Fuzzy MULTIMOORA Decision Making Approach. *IEEE Access*, 7. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2940540>
65. Grimmelhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. (2017). Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology. *Public Administration Review*, 77(1). <https://doi.org/10.1111/puar.12609>
66. Guenduez, A. A., Mettler, T., & Schedler, K. (2020). Technological frames in public administration: What do public managers think of big data? *Government Information Quarterly*, 37(1). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101406>
67. Gunn, J., Zwickert, K., & Hilyard, K. (2021). Reinventing performance management in the public sector. In *Handbook on Performance Management in the Public Sector*. <https://doi.org/10.4337/9781789901207.00006>
68. Ha, L. T. (2022). Effects of digitalization on financialization: Empirical evidence from European countries. *Technology in Society*, 68. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101851>
69. Hartley, K., van Santen, R., & Kirchherr, J. (2020). Policies for transitioning towards a circular economy: Expectations from the European Union (EU). *Resources, Conservation and Recycling*, 155.
70. Hassel, H., & Cedergren, A. (2021). Integrating risk assessment and business impact assessment in the public crisis management sector. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 56. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102136>
71. Hernandez, N. B., Cueva, M. B. R., Roca, B. N. M., de Mora Litardo, K., Sobeni, J. A., Villegas, A. V. P., & Jara, J. I. E. (2019). Prospective analysis of public management scenarios modeled by the Fuzzy Delphi method. *Neutrosophic Sets and Systems*, 26.
72. Hoai, T. T., Hung, B. Q., & Nguyen, N. P. (2022). The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership. *Heliyon*, 8(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08954>

73. Hoai, T. T., Hung, B. Q., & Nguyen, N. P. (2022). The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership. *Heliyon*, 8(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08954>
74. Huang, W. L. (2022). Changes in public service motivation: Can public administration education help cultivate it? *International Review of Administrative Sciences*, 88(4). <https://doi.org/10.1177/00208523211024334>
75. Hub, M., & Zatloukal, M. (2008). Methodology of fuzzy usability evaluation of Information systems in Public administration. *WSEAS Transactions on Information Science and Applications*, 5(11).
76. Hyndman, N., & McKillop, D. (2019). Accounting for the Public Sector at a Time of Crisis. In *Abacus* (Vol. 55, Issue 3). <https://doi.org/10.1111/abac.12170>
77. Iacovino, N. M., Barsanti, S., & Cinquini, L. (2017). Public Organizations Between Old Public Administration, New Public Management and Public Governance: the Case of the Tuscany Region. *Public Organization Review*, 17(1). <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0327-x>
78. Ingleby, E. (2012). Research methods in education. *Professional Development in Education*, 38(3). <https://doi.org/10.1080/19415257.2011.643130>
79. Ioannis, R., & Dimitrios, B. (2021). Evolution of e-Governance in the Era of the Pandemic. Will the Crisis Become an Opportunity? The Cases of Cyprus and Greece. *Cyprus Review*, 33(1).
80. Irfan, M., Hassan, M., Hassan, N., Habib, M., Khan, S., & Nasruddin, A. M. (2020). Project Management Maturity and Organizational Reputation: A Case Study of Public Sector Organizations. *IEEE Access*, 8. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2988511>.
81. Isaksen, S., & Tidd, J. (2006). Meeting the innovation challenge: Leadership for Transformation and Growth. In *Meeting the Innovation Challenge: Leadership for Transformation and Growth*.
82. Ismail, I., & Hartati, S. (2023). TREND ON PUBLIC ADMINISTRATION RESEARCH: BIBLIOMETRIC ANALYSIS. *Journal of Governance and Regulation*, 12(1 Special Issue). <https://doi.org/10.22495/jgrv12i1siart18>
83. Ivascu Larisa, Ardelean Ben-Oni, Muddassar Sarfraz, Trocan Ciprian, Interpretive Structural Modelling Application for Evaluating Ergonomics Factors of the Public Sector, *Acta Technica Napocensis Series – Applied Mathematics Mechanics and Engineering*, ISBN 1221-5872, vol. 64(1), ianuarie 2021, pp. 145-150, ErgoWork 2020.
84. Ivascu Larisa, Balan Monica, Trocan Ciprian, Evaluating the Consumption of Fast-Food Products Among Young People, *Review of Management and Economic Engineering (AMIER)*, ISSN 1583-624X, vol. 18, nr. 3(73), 14 pagini, Cluj-Napoca. – revista indexata BDI ([http://rmee.org/abstracturi/73/07\\_Stud\\_Articol\\_504\\_Paper\\_Ivascu\\_Balan\\_Trocan.pdf](http://rmee.org/abstracturi/73/07_Stud_Articol_504_Paper_Ivascu_Balan_Trocan.pdf))
85. Ivascu Larisa, Ianasi Mirel, Monica Balan, Elfriede Bobia, Ciprian Trocan, Sustenabilitatea în domeniul energiei electrice în România - Sustainability in the field of electrical energy in Romania, *Review of Management and Economic Engineering (AMIER)*, ISSN 1583-624X, vol. 19, nr. 1(75), martie 2020, Cluj-Napoca (<http://rmee.org/75engleza.htm>)
86. Ivascu Larisa, Trocan Ciprian, Mocan Marian, Ardelean Ben-Oni, Assessment of Students' Perception on the Teaching Process, *Distance Learning in Applied Informatics (DIVAI2020)*, ISSN 2464-7470, pp. 339-349, 4-6 mai 2020 (replanificat 21-23 septembrie 2020), Štúrovo, Slovakia.

87. Jefmański, B., Roszkowska, E., & Kusterka-Jefmańska, M. (2021). Intuitionistic fuzzy synthetic measure on the basis of survey responses and aggregated ordinal data. *Entropy*, 23(12). <https://doi.org/10.3390/e23121636>
88. Jerie, S. Ergonomic Hazards Associated with Small Scale Mining in Southern Africa, *International Journal of Pure and Applied Sciences and Technology*, vol. 15, pp. 8-17, 2013.
89. Karyotakis, K., & Moustakis, V. (2016). Organizational factors, organizational culture, job satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration. *The European Journal of Applied Economics*, 13(1). <https://doi.org/10.5937/ejae13-10781>
90. Kassabova, A. (2023). The Bulgarian Socialist Reproductive Policies – Structures, Persons, Strategies. *Balkanistic Forum*, 32(1). <https://doi.org/10.37708/bf.swu.v32i1.9>
91. Khanna, A. (2022). Research Methods. In *Healthcare System Management: Methods and Techniques*. [https://doi.org/10.1007/978-981-19-3076-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-981-19-3076-8_6)
92. Khlivna, I., Kartashova, O., Filippova, V., Huba, M., Lysenko, O., & Smachylo, S. (2020). Modern methods of personnel motivation in public administration. *International Journal of Management*, 11(4). <https://doi.org/10.34218/IJM.11.4.2020.034>
93. Khurshid, M. M., Zakaria, N. H., Rashid, A., Ahmad, M. N., Arfeen, M. I., & Shehzad, H. M. F. (2020). Modeling of Open Government Data for Public Sector Organizations Using the Potential Theories and Determinants-A Systematic Review. In *Informatics* (Vol. 7, Issue 3). <https://doi.org/10.3390/INFORMATICS7030024>
94. Kim, B. J., Otani, K., & Cho, J. I. L. (2013). Customer Satisfaction Theory in Public Administration Education: Revisiting Student Evaluation of Teaching. *International Journal of Public Administration*, 36(11). <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.795158>
95. Klein, N., Ramos, T. B., & Deutz, P. (2020). Circular economy practices and strategies in public sector organizations: An integrative review. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 12, Issue 10). <https://doi.org/10.3390/su12104181>
96. Knights, D. (2021). Leadership, gender and ethics: Embodied reason in challenging masculinities. In *Leadership, Gender and Ethics: Embodied Reason in Challenging Masculinities*. <https://doi.org/10.4324/9781351030342>
97. Kramer, K., & Stid, D. (2010). *The Effective Organization: Five Questions to Translate Leadership into Strong Management*. BridgeSpan Group.
98. Kregel, I., Distel, B., & Coners, A. (2022). Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants. *Business and Information Systems Engineering*, 64(2). <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00713-z>
99. Kristensen, H. S., & Mosgaard, M. A. (2020). A review of micro level indicators for a circular economy – moving away from the three dimensions of sustainability? In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 243). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118531>
100. Kukovic, S., & Justinek, G. (2020). Modernisation trends in public administration in Slovenia. In *Croatian and Comparative Public Administration* (Vol. 20, Issue 4). <https://doi.org/10.31297/HKJU.20.4.2>
101. Kyrilov, Y., Ihnatenko, M., & Hranovska, V. (2022). Administration and management of the social component of scientific and educational activities in agrarian universities. *University Economic Bulletin*, 55. <https://doi.org/10.31470/2306-546x-2022-55-5-12>

102. Lampropoulou, M., & Oikonomou, G. (2018). Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1). <https://doi.org/10.1177/0020852315611219>
103. Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization; Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. *Dissertation Abstracts International*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 1(2).
104. Lê, J. K., & Schmid, T. (2022). The Practice of Innovating Research Methods. *Organizational Research Methods*, 25(2). <https://doi.org/10.1177/1094428120935498>
105. LEBRUMENT, N., ZUMBO-LEBRUMENT, C., ROCHETTE, C., & ROULET, T. J. (2021). Triggering participation in smart cities: Political efficacy, public administration satisfaction and sense of belonging as drivers of citizens' intention. *Technological Forecasting and Social Change*, 171. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120938>
106. Lewis, J. M., Ricard, L. M., & Klijn, E. H. (2018). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2). <https://doi.org/10.1177/0020852317694085>
107. Lo, F. Y., Rey-Martí, A., & Botella-Carrubi, D. (2020). Research methods in business: Quantitative and qualitative comparative analysis. In *Journal of Business Research* (Vol. 115). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.003>
108. Louraço, D., & Marques, C. G. (2022). CMS in Public Administration: A Comparative Analysis. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.55267/iadt.07.11688>
109. MacKian, S., & Simons, J. (2021). Leading, managing, caring: Understanding leadership and management in health and social care. In *Leading, Managing, Caring: Understanding Leadership and Management in Health and Social Care*. <https://doi.org/10.4324/9780203075937>
110. Madukwe, O. D., & Anyanwaokoro, M. (2014). The Causal Relationship Between Life Insurance Business and Economic Growth. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 4(2).
111. Marino, A. (2003). European public administration, information technology and management: Implications for Italian public administration. *International Journal of Information Technology and Management*, 2(4). <https://doi.org/10.1504/IJITM.2003.004232>
112. Matta, C. (2022). Philosophical Paradigms in Qualitative Research Methods Education: What is their Pedagogical Role? *Scandinavian Journal of Educational Research*, 66(6). <https://doi.org/10.1080/00313831.2021.1958372>
113. Maxwell, L., Taner, E., & Jonathan, G. M. (2019). Digitalisation in the Public Sector: Determinant Factors. *International Journal of IT/Business Alignment and Governance*, 10(2).
114. Maxwell, L., Taner, E., & Jonathan, G. M. (2020). Digitalisation in the Public Sector. *International Journal of IT/Business Alignment and Governance*, 10(2). <https://doi.org/10.4018/ijitbag.2019070103>
115. Minarova, S. (2018). Engagement, loyalty, organizational commitment, job satisfaction and motivation of public administrations managers stanislava minárová
116. Mittal, V.K., Sangwan, K. S. Assessment of hierarchy and interrelationships of barriers to environmentally conscious manufacturing adoption, *World J Sci Technol Sustain Dev.*, vol. 10(4), pp. 297-307, 2013.

117. Moraru, R.I., Băbuț, G.B., Principles and guidelines regarding the risk management implementation: The new ISO 31000:2009 standard, *Quality - Access to Success Journal*, 11, Issue 4, pp. 50-59, 2010.
118. Moraru, R.I., Cioca, L.I., Operational safety measures in human-machine systems: an overview, *Proceedings of the 18th International Conference - The Knowledge Based Organization: Management and Military Sciences - KBO 2012*, pp. 86-91, Sibiu, Romania.
119. Murphy, J., Rhodes, M. L., Meek, J. W., & Denyer, D. (2017). Managing the Entanglement: Complexity Leadership in Public Sector Systems. *Public Administration Review*, 77(5). <https://doi.org/10.1111/puar.12698>
120. Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4). <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021>
121. Mykytyuk, P., Semenets-Orlova, I., Blishchuk, K., Skoryk, H., Pidlisna, T., & Trebyk, L. (2021). Outsourcing as a Tool of Strategic Planning in Public Administration. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(3). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i3.4718>
122. Nassif, L. N., Filho, J. C. S., & Nogueira, J. M. (2013). Project Portfolio Selection in Public Administration Using Fuzzy Logic. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.036>
123. Nawaz, A., & Qureshi, Q. A. (2010). Eteaching/Epedagogy threats & opportunities for teachers in heis. *Global Journal of Management and Business Research*, 10(9).
124. Nguyen, H. T., Grant, D. B., Bovis, C., Nguyen, T. T. Le, & Mac, Y. T. H. (2022). Digitalization in public sector in emerging economies: The enablers and inhibitors influence electronic customs in Vietnam. *International Journal of Data and Network Science*, 6(3). <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.2.004>
125. Nishimura, A. Z. F. C., Moreira, A., Sousa, M. J., & Au-Yong-oliveira, M. (2021). Weaknesses in motivation and in establishing a meritocratic system: A portrait of the portuguese public administration. *Administrative Sciences*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/ADMSci11030087>
126. Norhidayah, M.S., Mohamed, N.M.Z.N., Mansor, M.A., Ismail, A.R. RULA: Postural Loading Assessment Tools for Malaysia Mining Industry, In: *Proceeding of 3rd Int. Conf. Ergon. & 1st Int. Conf. Ind. Eng. (ICE &ICIE 2015)*, 19-20 August, Kuala Lumpur, Malaysia, pp: 1-8, 2016.
127. Ntshwarang, P. N., Malinga, T., & Losike-Sedimo, N. (2021). eLearning Tools at the University of Botswana: Relevance and Use Under COVID-19 Crisis. *Higher Education for the Future*, 8(1). <https://doi.org/10.1177/2347631120986281>
128. Nurdin, I. N. (2022). TREND ON PUBLIC ADMINISTRATION RESEARCH: BIBLIOMETRIC ANALYSIS. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*. <https://doi.org/10.33701/jtp.v14i1.2530>
129. Olsen, A. L., Tummers, L., Grimmelikhuijsen, S., & Jilke, S. (2017). Behavioral public administration: Connecting psychology with european public administration research. In *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3\\_57](https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_57)
130. Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: New perspectives for research and practice. In *International Review of Administrative Sciences* (Vol. 79, Issue 3). <https://doi.org/10.1177/0020852313489945>

131. Ozdogan, S., Yildizbasi, A., & Rouyendegh, B. D. (2020). Performance evaluation of municipal services with fuzzy multi-criteria decision making approaches: a case study from Turkey. *SN Applied Sciences*, 2(6). <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2843-8>
132. Öztürk, İ. H. (2020). Book Review. Educational leadership and management: Developing insights and skills. *Research in Educational Policy and Management*, 2(2). <https://doi.org/10.46303/repam.2020.8>
133. Papadoulis, K. J. (2006). Clientelism, corruption and patronage in Greece: a public administration approach. *Teaching Public Administration*, 26(1). <https://doi.org/10.1177/014473940602600102>
134. Plesner, U., & Justesen, L. (2022). The Double Darkness of Digitalization: Shaping Digital-ready Legislation to Reshape the Conditions for Public-sector Digitalization. *Science Technology and Human Values*, 47(1). <https://doi.org/10.1177/0162243921999715>
135. Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018). The transformation of work in digitized public sector organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5). <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0257>
136. Ponomariov, B., & McCabe, B. (2017). Professionalism vs. Public Service Motivation: Can Public Administration Education Alleviate the Tension? *Administrative Theory & Praxis*, 39(2). <https://doi.org/10.1080/10841806.2017.1309802>
137. PROFIROIU, A.-G., SABIE, O.-M., & NASTACĂ, C.-C. (2022). A QUALITATIVE RESEARCH ON CIVIL SERVANTS' MOTIVATION FROM ROMANIAN PUBLIC ADMINISTRATION. *Applied Research in Administrative Sciences*, 3(2). <https://doi.org/10.24818/aras/2022/3/2.04>
138. Puffer, S. M. (2004). Changing organizational structures: An interview with Rosabeth Moss Kanter. *Academy of Management Perspectives*, 18(2). <https://doi.org/10.5465/ame.2004.13836355>
139. Rajesh, K., Singh, Suresh K. Garg, S.G. Deshmukh, Interpretive structural modelling of factors for improving competitiveness of SMEs, *International Journal of Productivity and Quality Management*, vol. 2(4), 2007.
140. Rijavec, D., & Pevcin, P. (2021). The analysis of a public administration crisis situation: The case of migrations in slovenia. *Management (Croatia)*, 26(Special issue). <https://doi.org/10.30924/MJCM.26.SI.5>
141. Risztics, P., & Jankovits, I. (2005). Electronic government and public administration in Hungary. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.1109/hicss.2005.228>
142. Rizq, S., Djamaludin, M. D., & Nurhadryani, Y. (2018). ANALYSIS OF SERVICE QUALITY SATISFACTION OF E-KTP SERVICE AT PUBLIC ADMINISTRATION AND CIVIL REGISTRATION OFFICE OF BOGOR DISTRICT. *Journal of Consumer Sciences*, 3(2). <https://doi.org/10.29244/jcs.3.2.55-65>
143. Rofuth, T. W., & Piepenbring, J. M. (2019a). Management and Leadership in Social Work. In *Management and Leadership in Social Work*. <https://doi.org/10.1891/9780826130686>
144. Sarantis, D., & Askounis, D. (2009). Electronic criminal record in Greece: Project management approach and lessons learned in public administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 25.
145. Schou, J., & Hjelholt, M. (2018). Digitalization and public sector transformations. In *Digitalization and Public Sector Transformations*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-76291-3>

146. Shaheena, A., & Rashidib, Z. (2021). Workplace Spirituality, Emotions and Turnover Intentions. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(3).
147. Sharan, D., Parijat, P., Sasidharan, A.P., Ranganathan, R., Mohandoss, M., Jose, J. Workstyle Risk Factors for Work Related Musculoskeletal Symptoms among Computer Professionals in India. *Journal of Occupational Rehabilitation*, vol. 21, pp.520–5, 2011.
148. Shetty, D. K., Perule, N., Potti, S. R., Jain, M., Malarout, N., Devesh, S., Vaz, S. F., Singla, B., & Naik, N. (2022). A study of service quality in Indian public sector banks using modified SERVQUAL model. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2152539>
149. Shulla, K., & Filho, W. L. (2023). Achieving the UN Agenda 2030: Overall actions for the successful implementation of the Sustainable Development Goals before and after the 2030 deadline. European Union, 2023 Reproduction.
150. Shwetha, A. N., & Prabodh, C. P. (2019). Blockchain - Bringing Accountability in the Public Distribution System. 2019 4th IEEE International Conference on Recent Trends on Electronics, Information, Communication and Technology, RTEICT 2019 - Proceedings. <https://doi.org/10.1109/RTEICT46194.2019.9016903>
151. Siegel, J., & Isabella, P. (2022). Strategic Management in Public Administration. In *Elgar Encyclopedia of Public Management*. <https://doi.org/10.4337/9781800375499.strategic>
152. Silverstein, B. NIOSH Mining Ergonomics Research Program Review, Mining Safety and Health Research at NIOSH: Reviews of Research Programs of the National Institute for Occupational Safety and Health, Chapter: C NIOSH Mining Ergonomics Research Program Review. Washington State Department of Labor and Industries, pp. 243-255, 2007.
153. Špaček, D. (2014). Coordination of and through e-Government: The case of the Czech Republic. *NISPAce Journal of Public Administration and Policy*, 7(1). <https://doi.org/10.2478/nispa-2014-0001>
154. Staniulienė, S., & Lavickaitė, K. (2022). LEADERSHIP FOR DIGITALIZATION IN PUBLIC SECTOR. *Polish Journal of Management Studies*, 25(2). <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.25.2.19>
155. Stazyk, E. C., & Davis, R. S. (2022a). Introduction to the Research Handbook on Motivation in Public Administration. In *Research Handbook on Motivation in Public Administration*. <https://doi.org/10.4337/9781789906806.00005>
156. Stazyk, E. C., & Davis, R. S. (2022b). Research Handbook on Motivation in Public Administration. In *Research Handbook on Motivation in Public Administration*. <https://doi.org/10.4337/9781789906806>
157. Sulila, I. (2022). The Influence of Bureaucratic Transformational Leadership and Public Sector Organizational Culture on ASN Performance. *MIMBAR : Jurnal Sosial Dan Pembangunan*. <https://doi.org/10.29313/mimbar.v0i0.8809>
158. Supramaniam, S., & Singaravelloo, K. (2020). Emotional intelligence, job satisfaction and organisational performance in the Malaysian public administration. *Institutions and Economies*, 12(1).
159. Szczepaniuk, E. K., Szczepaniuk, H., Rokicki, T., & Klepacki, B. (2020). Information security assessment in public administration. *Computers and Security*, 90. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2019.101709>
160. Szczepańska-Woszczyzna, K. (2021). Management Theory, Innovation and Organisation. A Model of Managerial Competencies. In *Routledge Advances in Management and Business Studies*.

161. Tahili, M. H. (2018). The Effect of Public Service Motivation on Integrated Administration Services at District Level of Government. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 25(2). <https://doi.org/10.20476/jbb.v25i2.9827>
162. Tepe, M. (2016). In Public Servants We Trust?: A behavioural experiment on public service motivation and trust among students of public administration, business sciences and law. *Public Management Review*, 18(4). <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1014396>
163. Terlizzi, A. (2021). The digitalization of the public sector: A systematic literature review. In *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche* (Vol. 131, Issue 1). <https://doi.org/10.1483/100372>
164. Tomaževič, N., Leben, A., Kovač, P., & Aristovnik, A. (2018). Excellence in public administration: job satisfaction as a factor of good administration. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(1/2). <https://doi.org/10.1504/ijhrdm.2018.10013660>
165. Tomaževič, N., Seljak, J., & Aristovnik, A. (2018). The interaction between occupational values and job satisfaction in an authoritative public administration organization. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(1-2). <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1158078>
166. Treadwell, W. A. (1995). Fuzzy Set Theory Movement in the Social Sciences. *Public Administration Review*, 55(1). <https://doi.org/10.2307/976831>
167. Trocan Ciprian, Mocan, Marian , Ivascu Larisa, Balan Monica, Popa Calin, Overview of European Financing in Romania in the 2014-2020 Period, *Review of Management and Economic Engineering (AMIER)*, ISSN 1583-624X, vol.18, nr. 3(73), 18 pagini, Cluj-Napoca. – revista indexata BDI ([http://rmee.org/abstracturi/73/03\\_sin\\_Articol\\_503\\_Paper\\_Trocan\\_Mocan\\_Ivascu\\_Balan\\_Popa\\_final.pdf](http://rmee.org/abstracturi/73/03_sin_Articol_503_Paper_Trocan_Mocan_Ivascu_Balan_Popa_final.pdf))
168. Van My, D., & Thi Thuy Hanh, N. (2018). Evaluating Satisfaction of Citizens on Quality of Public Administration Services in the Central Highlands of Vietnam. *Advances in Economics and Business*, 6(5). <https://doi.org/10.13189/aeb.2018.060504>
169. Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4). <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
170. Vandenabeele, W., & Schott, C. (2020). Public Service Motivation in Public Administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401>
171. Verbeeten, F. H. M. (2008). Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(3). <https://doi.org/10.1108/09513570810863996>
172. Vieira, T., Vasconcelos, A., & Da Silva, M. M. (2012). Evaluating enterprise architectures for integrating European public administrations. *Proceedings of the European, Mediterranean and Middle Eastern Conference on Information Systems, EMCIS 2012*.
173. Vigan, F. A., & Giauque, D. (2018). Job satisfaction in African public administrations: a systematic review. *International Review of Administrative Sciences*, 84(3). <https://doi.org/10.1177/0020852316651693>
174. Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Schwabsky, N., & Ruvio, A. (2008). Public sector innovation for Europe: A multinational eight-country exploration of citizens' perspectives. *Public Administration*, 86(2). <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00731.x>



175. Wang, M. (2022). Comprehensive Evaluation of Government Economic Management Performance Based on Multidimensional Data Mining in Fuzzy Comprehensive Environment. *Journal of Environmental and Public Health*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/4265125>
176. Website Eurostat – Clasificarea funcțiilor guvernamentale, disponibil la adresa [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Classification\\_of\\_the\\_functions\\_of\\_government\\_\(COFOG\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Classification_of_the_functions_of_government_(COFOG)), accesat la data de 10 septembrie 2022.
177. Weide, A. C., & Beauducel, A. (2019). Varimax rotation based on gradient projection is a feasible alternative to SPSS. *Frontiers in Psychology*, 10(MAR). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00645>
178. Wiig, K. M. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3). <https://doi.org/10.1108/13673270210434331>
179. Wong, S. L., Liu, H. Te, & Cheng, L. J. (2011). Elucidating the relationship between satisfaction and citizen involvement in public administration. *Public Management Review*, 13(4). <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525032>
180. Yeow, P.H.P., Nath Sen, R. Quality, Productivity, Occupational Health and Safety and Cost Effectiveness of Ergonomic Improvements in the Test Workstations of an Electronic Factory, *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 32(3), pp. 147-163, 2003.
181. Young, S. L., Wiley, K. K., & Searing, E. A. M. (2020). "Squandered in Real Time": How Public Management Theory Underestimated the Public Administration–Politics Dichotomy. *American Review of Public Administration*, 50(6–7). <https://doi.org/10.1177/0275074020941669>
182. Zankina, E. (2017). Backdoor politics: politicisation through restructuring in the Bulgarian civil service. *East European Politics*, 33(2). <https://doi.org/10.1080/21599165.2016.1260550>
183. Zankina, E. (2020). Public Administration Reform in Bulgaria: Top-down and Externally-driven Approach. *Central European Public Administration Review*, 18(1). <https://doi.org/10.17573/cepar.2020.1.05>
184. Zhang, L., Xu, X., Tao, L. Some similarity measures for triangular fuzzy number and their applications in multiple criteria group decision-making, *Journal of Applied Mathematics*, 2013.
185. Zilincikova, M., & Stofkova, J. (2021). Impact of COVID 19 on the provision of services by public administration. *SHS Web of Conferences*, 92. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219201059>
186. Žurga, G. (2018). Project management in public administration. TPM – total project management maturity model. the case of Slovenian public administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 14(53). <https://doi.org/10.24193/tras.53E.9>

## ANEXE

### Anexa 1 – Numărul și dimensiunea entităților administrației publice la nivelul Uniunii Europene

Tara	Situația angajabilității în guvernul general (mii)*	Din care, ponderea administrației centrale (%)	Din care, ponderea guvernului de stat/regional (%)	Din care, ponderea administrației locale (%)	Ocuparea forței de muncă guvernamentale în totalul forței de muncă (%)	Ocuparea forței de muncă în administrația publică de bază din angajarea în administrația publică generală (%)
Austria	346,6	37,90%	40,70%	21,40%	8,00%	36,30%
Belgia	1.064,10	19,50%	44%	34%	21,60%	NA
Bulgaria	137,7	76,10%	-	23,90%	4,20%	60,00%
Croatia	317,1	87,10%	-	12,90%	17,00%	23,70%
Cipru	58	92,60%	-	7,40%	14,00%	4,70%
Republica Cehă	531,6	84,00%	2,00%	14,00%	10,20%	NA
Danemarca	716,5	24,00%	17,00%	58,00%	25,10%	12,60%
Estonia	118,3	47,00%	-	53,00%	18,10%	32,00%
Grecia	566,9	84,20%	1,20%	14,60%	12,00%	36,80%
Finlanda	536	20,00%	-	80,00%	20,50%	25,00%
Franta	6179,7	38,70%	1,30%	29,20%	21,20%	51,50%
Germania	4.609,20	9,80%	50,90%	31,20%	11,20%	49,40%
Ungaria	873	NA	NA	NA	19,50%	13,20%
Irlanda	298	91,00%	-	9,00%	14,20%	12,20%
Italia	3.233,20	63,00%	24,30%	12,50%	12,90%	29,00%
Letonia	226,6	32,70%	-	57,30%	20,20%	73,30%
Lituania	315,3	48,00%	-	52,00%	22,00%	41,20%
Luxemburg	38,3	78,40%	-	13,4 %	14,00%	58,10%
Malta	33,1	98,90%	-	1,10%	17,20%	16,00%
Olanda	844,2	26,90%	2,30%	19,40%	9,70%	37,30%
Polonia	2526,7	36,35%	NA	NA	14,80%	24,60%
Portugalia	658,4	76,20%	5,60%	16,70%	13,30%	50,40%
România	1190,4	42,00%	-	58,00%	13,40%	42,80%
Slovacia	271,3	46,00%	-	51,00%	10,0%	27,9%/44,2%
Slovenia	162,7	76,70%	24,30%	16,40%	18,00%	
Spania	2487,7	19,90%	58,00%	22,10%	10,90%	37,30%
Suedia	1079	20,00%	19,30%	60,60%	21,40%	34,00%
Regatul Unit	5347	55,10%	-	41,70%	16,80%	7,30%

Legendă: NA: nu se aplică, -: nu există date declarate. Situația este realizată la 01 ianuarie 2020.

## Anexa 2 - Chestionar privind managementul administrației locale (funcții de execuție)

Acest chestionar face parte din cercetarea de doctorat a tezei mele intitulată „Contribuții privind îmbunătățirea managementului administrației locale”. Datele obținute vor fi utilizate pentru cercetarea doctorală și nu vor fi furnizate altor entități. Chestionarul cuprinde 20 de întrebări, iar timpul mediu de răspuns este de 15 – 20 minute. Vă mulțumesc.

Legătura web utilizată pentru distribuirea online a acestui chestionar este: <https://forms.gle/GK2PSoYbj88BJY7g8>

1. Selectați autoritatea a căreia îi aparțineți (după teritoriu):
  - a. Autoritate centrală
  - b. Autoritate teritorială
  - c. Autoritate locală
  
2. Selectați autoritatea a căreia îi aparțineți (după funcționalitate):
  - a. Autorități cu competență generală (guvern, consilii locale, primării)
  - b. Autorități ale administrației publice de specialitate (ministere sau alte organe centrale de specialitate)
  - c. Companie cu capital de stat
  - d. Societate comercială subordonată autorității publice locale
  
3. Genul dumneavoastră:
  - a. Feminin
  - b. Masculin
  - c. Altul
  - d. Mă abțin
  
4. Studiile deținute:
  - a. Studii doctorale absolvite sau în curs
  - b. Master
  - c. Ciclul de licență
  - d. Bacalaureat
  - e. Nivelul a 12 clase (adeverință de absolvire, fără bacalaureat)
  - f. Alt nivel de formare
  
5. Care este vechimea **totală** în muncă pe care o aveți:
  - a. Peste 31 ani
  - b. Între 21-30 ani
  - c. Între 11 – 20 ani
  - d. Între 5 – 10 ani
  - e. Sub 5 ani

6. Care este vechimea **la actualul loc de** muncă pe care o aveți:
- Peste 31 ani
  - Între 21-30 ani
  - Între 11 - 20 ani
  - Între 5 - 10 ani
  - Sub 5 ani
7. Ați activat și în mediul privat (legătură cu 7.1 și 7.2.)?
- Da
  - Nu
- 7.1. Ce perioadă ați lucrat în mediul privat (răspundeți la această întrebare dacă ați selectat „Da” la întrebarea 7):
- Peste 11 ani
  - Între 6 - 10 ani
  - Între 3 -5 ani
  - Între 1 - 3 ani
  - Sub 1 an
- 7.2. Cum apreciați această experiență din mediul privat?
- Foarte satisfăcătoare
  - Satisfăcătoare
  - Medie ca impact
  - Nesatisfăcătoare
  - Foarte nesatisfăcătoare
8. Aveți sau ați avut calitatea de antreprenor (legătură cu 8.1 și 8.2.)?
- Da, sunt și în prezent
  - Da, am fost antreprenor
  - Nu
- 8.1. Ce perioadă ați activat ca antreprenor (răspundeți la această întrebare dacă ați selectat „Da” la întrebarea 8) – răspunsuri multiple:
- Peste 11 ani
  - Între 6 - 10 ani
  - Între 3 -5 ani
  - Între 1 - 3 ani
  - Sub 1 an
  - Sunt și în prezent și acumulez perioada bifată anterior
- 8.2. Cum apreciați această experiență ca antreprenor?
- Foarte satisfăcătoare
  - Satisfăcătoare
  - Medie ca impact
  - Nesatisfăcătoare
  - Foarte nesatisfăcătoare
9. Vă invităm să selectați varianta favorabilă pentru următoarele aspecte:  
1 – foarte scăzut, 2 – scăzut, 3 – mediu, 4 – ridicat, 5 – foarte ridicat

Categoria	Item	Scala				
		1	2	3	4	5
Calitatea serviciilor oferite	Comunicarea practică cu cetățenii					
	Comunicarea interdepartamentală					
	Comunicarea intradepartamentală					
	Soluțiile oferite cetățenilor					
	Timpul de răspuns					
	Nivelul de soluționare a problemei cetățeanului la primul contact					
	Livrarea la timp a activităților la nivelul entității (echipă, birou, departament, unitate)					
	Cooperarea cu alți angajați ai biroului / departamentului pentru tratarea problemelor cetățenilor					
	Claritatea proceselor existente					
	Actualizarea soluțiilor oferite cetățenilor la nivelul cerut de aceștia					
Performanța angajaților	Competențele sunt corelate cu rolul deținut					
	Abilitățile sunt corelate cu rolul deținut					
	Dorința de a vă ajuta colegii de birou					
	Încrederea colegilor					
	Dorința de a ajuta în situații de criză					
	Adaptarea nivelului de cunoștințe și abilități la postul ocupat					
	Respect reciproc și bunăstare la locul de muncă					
	Disponibilitatea de a împărtăși informații utile pentru îndeplinirea nevoilor cetățenilor					
	Comunicarea între colegi într-un mod cuprinzător					
	Adaptarea timpului de lucru la nevoile cetățeanului					
Digitalizarea locurilor de muncă	Digitalizarea entității din care faceți parte					
	Digitalizarea unității din care faceți parte					
	Utilizarea emailului în comunicare					
	Utilizarea soluțiilor digitale în defavoarea celor on-site					
	Reducerea cu 50% a nivelului de imprimare (printare) comparativ cu anul anterior					
	Sistem integrat de urmărire a problemelor cetățenilor (culori utilizate în sistemul informatic, nivel real de urmărire a numărului de solicitări / informări, etc.)					

	Informarea continuă a cetățeanului						
	Prezența roboților în activitatea curentă						
	Acces digital în instituție						
	Nivelul de cunoaștere a instrumentelor digitale						
Dezvoltarea profesională a angajaților	Securitatea locului de muncă						
	Sustenabilitatea locului de muncă						
	Motivația financiară						
	Motivația non-financiară						
	Cursuri de formare profesională (peste 5 cursuri/an se poate selecta nivelul 5)						
	Oportunități naționale de formare						
	Oportunități internaționale de formare						
	Implicarea în echipele de implementare a unor proiecte naționale						
	Implicarea în echipele de implementare a unor proiecte internaționale						
Susținerea financiară a continuării studiilor angajaților							
Relațiile de muncă cu superiorii	Disponibilitatea superiorului de a vă ajuta						
	Modalitatea de comunicare						
	Fluxul de informații între dumneavoastră și superior						
	Repartizarea echitabilă a sarcinilor de lucru						
	Egalitatea de sex respectată de superiori						
	Egalitatea de rasă						
	Capacitatea superiorului de a soluționa un conflict de muncă						
	Leadershipul						
	Evaluarea realizată de superior						
Claritatea activităților formulate de superior							
Condițiile de lucru	Designul interior al spațiului de lucru						
	Funcționalitatea spațiului de lucru						
	Echipamentele disponibile						
	Luminozitatea naturală a spațiului de lucru						
	Ergonomia spațiului de lucru						
	Accesul la transportul în comun relativ cu locul de muncă						
	Facilități de a servi o masă sănătoasă						
	Poziționarea clădirii în care vă desfășurați activitatea comparativ cu accesul la mijloacele de transport în comun						
	Plantele verzi dispuse în unitate						
	Zgomotul din încăpere						

10. Care este perioada anticipată de menținere a actualului loc de muncă:

- a. Peste 31 ani
- b. Între 21-30 ani
- c. Între 11 – 20 ani
- d. Între 5 – 10 ani
- e. Sub 5 ani

11. Care este principalul aspect pe care l-ați îmbunătăți în administrația publică:

- a. Managementul
- b. Leadershipul
- c. Mediul de lucru
- d. Motivația
- e. Monitorizarea activității
- f. Performanța reală
- g. Remunerarea financiară
- h. Remunerarea non-financiară
- i. Managementul de echipă
- j. Digitalizarea
- k. Comunicarea
- l. Transparența angajabilității
- m. Formarea angajaților
- n. Rotația pe posturi / roluri
- o. Evaluarea periodică
- p. Promovarea bazată pe evaluarea periodică
- q. Remunerație bazată pe criterii de performanță

12. Care este nivelul general de **satisfacție** la locul de muncă (1 – foarte scăzut, 10 – foarte ridicat)?

										0

13. Care este nivelul general de **digitalizare** a serviciilor publice (1 – foarte scăzut, 10 – foarte ridicat)?

										0

14. Care este nivelul general **de comunicare** la locul de muncă (1 – foarte scăzut, 10 – foarte ridicat)?

										0

15. Care este nivelul general de **dezvoltare profesională** la locul de muncă (1 – foarte scăzut, 10 – foarte ridicat)?

									0

16. Care este nivelul general de **leadership** în unitate (1 – foarte scăzut, 10 – foarte ridicat)?

									0

17. Care este nivelul general de **empatie** la locul de muncă (1 – foarte scăzut, 10 – foarte ridicat)?

									0

18. Care este nivelul general de **marketing adoptat** la locul de muncă (1 – foarte scăzut, 10 – foarte ridicat)?

									0

19. Care este nivelul general de **documentare** la locul de muncă (1 – foarte scăzut, 10 – foarte ridicat)?

									0

20. Care este nivelul general de **recunoașterea meritelor** la locul de muncă (1 – foarte scăzut, 10 – foarte ridicat)?

									0

Vă mulțumesc pentru răspunsurile transmise. Aceste date vor fi utilizate în realizarea tezei mele de doctorat.



## Anexa 3 – Interviu în profunzime cu managementul instituțiilor publice

Pentru această cercetare de piață s-au utilizat 5 întrebări deschise și o serie de întrebări privind identificarea respondentului. Respondenții sunt persoane care ocupă poziții de management în organizațiile publice. Aceste întrebări le-a oferit respondenților oportunitatea de a-și exprima propriile idei și opinii pentru îmbunătățirea managementului.

Aplicarea acestui interviu s-a realizat cu preponderență față în față, dar și telefonic utilizând și Google Form. Această variantă telefonică a fost adoptată în perioada pandemică și post-pandemică.

Legătura web utilizată pentru completarea acestui interviu este: <https://forms.gle/vPmR2LfZawDJ1fjc6>

1. Cum apreciați **calitatea și fiabilitatea serviciilor** publice din instituția pe care o coordonați?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. Cum apreciați **performanța angajaților** din instituția pe care o coordonați? Luați în considerare cel puțin următoarele variabile:

- a. performanța angajaților,
- b. digitalizarea locurilor de muncă,
- c. oportunitățile oferite pentru dezvoltarea profesională a angajaților,
- d. condițiile de lucru și
- e. nivelul de comunicare.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. Care sunt principalele acțiuni viitoare pe care le veți întreprinde pentru îmbunătățirea **managementului administrației publice**?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. Care sunt principalele proiecte care vizează **digitalizarea** instituției pe care o coordonați?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. Care sunt **principalele dificultăți / bariere** pe care le întâmpinați în activitatea dumneavoastră de management?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Instituția pe care o gestionați

.....

Experiența dvs. în management (bifați cu X)

1-4 ani	
5-8 ani	
9-12 ani	
13-16 ani	
Peste 16 ani	

Genul dvs. (bifați cu X)

Feminin	
Masculin	

Ați lucrat și în mediul privat?

- Da
- Nu

Vă mulțumesc pentru implicarea dumneavoastră în această cercetare.

## Anexa 4 – Situații ale administrației centrale și locale

Centralizarea cheltuielilor publice la nivelul Uniunii Europene în perioada 2015 – 2021 (euro/individ)

	Euro/individ 2015	Euro/individ 2016	Euro/individ 2017	Euro/individ 2018	Euro/individ 2019	Euro/individ 2020	Euro/individ 2021
European	13.247,09	13.361,30	13.708,83	14.111,46	14.613,53	15.891,59	16.722,92
Belgia	19.920,37	20.197,05	20.398,72	21.094,37	21.666,58	23.505,85	24.123,76
Bulgaria	2.567,99	2.369,70	2.571,95	2.946,14	3.191,94	3.678,83	4.174,21
Cehia	6.747,10	6.683,21	7.153,27	8.071,84	8.697,17	9.528,83	10.559,35
Danemarca	26.303,44	26.032,17	25.922,78	26.434,35	26.478,26	28.664,06	29.291,88
Germania	16.451,10	16.919,53	17.489,63	18.016,17	18.822,72	20.640,65	22.199,49
Estonia	6.201,75	6.510,99	7.107,90	7.720,15	8.254,78	9.272,93	9.799,95
Irelanda	16.336,66	16.054,97	16.278,42	17.139,85	17.639,90	20.536,56	21.136,11
Grecia	8.780,24	8.081,98	7.974,50	8.111,97	8.175,32	9.211,40	9.773,54
Spania	10.223,58	10.189,64	10.322,06	10.788,27	11.220,39	12.270,00	12.887,78
Franța	18.788,61	19.004,59	19.428,60	19.619,95	20.051,50	21.054,11	21.826,05
Croația	5.086,25	5.246,30	5.378,06	5.844,75	6.287,92	6.707,59	7.005,43
Italia	13.700,45	13.718,91	13.976,38	14.173,09	14.558,82	15.819,44	16.648,06
Cipru	8.567,22	8.357,00	8.652,06	10.687,01	10.085,98	10.994,87	11.546,56
Letonia	4.780,13	4.831,14	5.351,12	5.935,60	6.095,93	6.693,86	7.824,86
Lituania	4.495,66	4.609,70	4.932,57	5.510,34	6.080,42	7.601,87	7.535,63
Luxemburg	38.833,09	39.062,28	40.649,98	42.243,84	43.820,76	48.351,24	48.849,43
Ungaria	5.765,65	5.534,30	6.056,93	6.421,45	6.904,97	7.206,69	7.650,73
Malta	8.757,29	8.512,37	8.934,45	9.753,19	10.263,62	11.689,70	12.676,61
Olanda	18.310,75	18.208,66	18.347,91	19.046,47	19.817,72	21.886,49	22.836,25
Austria	20.504,54	20.580,38	20.756,20	21.292,78	21.801,73	24.290,07	25.441,64
Polonia	4.720,32	4.624,01	5.080,42	5.446,03	5.872,39	6.687,69	6.715,49
Portugalia	8.357,48	8.085,60	8.622,80	8.621,35	8.855,46	9.590,54	9.956,73
România	2.904,61	2.966,45	3.188,48	3.637,76	4.152,83	4.738,17	4.995,02
Slovenia	9.174,24	9.044,57	9.175,25	9.648,41	10.070,56	11.477,72	12.202,65
Slovacia	6.734,15	6.371,78	6.152,38	6.550,09	7.022,39	7.661,74	8.362,31
Finlanda	21.823,90	22.058,90	22.054,96	22.605,31	23.187,18	24.637,25	25.291,15
Suedia	23.056,28	23.529,56	23.645,33	23.184,83	22.904,21	24.228,83	25.626,54
Islanda	20.741,86	26.013,85	28.325,36	27.627,74	26.625,81	26.351,29	28.786,64
Norvegia	33.006,25	32.817,25	33.794,12	34.031,70	34.867,85	34.573,32	37.039,24
Elveția	25.389,02	25.004,58	24.557,96	23.801,92	24.992,74	28.884,81	28.395,72

\*Referința pentru culoarea albastră a celei este considerată valoarea cea mai mare înregistrată de Luxemburg în anul 2021.

## Anexa 5 – Regulile fuzzy

- '1. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1)
- '2. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1)
- '3. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Slab) (1)
- '4. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1)
- '5. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1)
- '6. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Slab) (1)
- '7. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1)
- '8. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1)
- '9. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1)
- '10. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1)
- '11. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and

(Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'12. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'13. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'14. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'15. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'16. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'17. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'18. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'19. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'20. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'21. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'22. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'23. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and

(Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'24. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) ' '

'25. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) ' '

'26. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'27. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) ' '

'28. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'29. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'30. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) ' '

'31. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'32. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'33. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) ' '

'34. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'35. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'36. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'37. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'38. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'39. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'40. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'41. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'42. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'43. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'44. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'45. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'46. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is

Mediu) (1) '1

'47. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'48. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'49. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'50. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'51. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'52. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'53. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'54. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'55. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'56. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'57. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'58. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-



cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'59. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'60. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'61. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'62. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'63. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'64. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'65. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'66. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'67. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'68. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'69. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'70. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and

(Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'71. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'72. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'73. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'74. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Bun) (1) '

'75. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Bun) (1) '

'76. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Bun) (1) '

'77. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'78. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'79. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'80. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'81. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'82. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'83. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'84. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'85. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'86. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'87. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'88. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'89. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'90. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'91. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'92. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'93. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-

locala is Slab) (1) '1

'94. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'95. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'96. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'97. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'98. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'99. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'100. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'101. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'102. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'103. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'104. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'105. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and

(Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'106. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'107. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'108. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'109. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'110. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'111. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'112. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'113. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'114. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'115. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'116. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'117. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and

(Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'118. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'119. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'120. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'121. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'122. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'123. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'124. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'125. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'126. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'127. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'128. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'129. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'130. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Bun) (1) '

'131. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'132. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'133. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'134. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'135. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'136. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'137. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'138. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'139. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'140. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is

Mediu) (1) '1

'141. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'142. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'143. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'144. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'145. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'146. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'147. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'148. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'149. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'150. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'151. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'152. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-



cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'153. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'154. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'155. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'156. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'157. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'158. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'159. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'160. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'161. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'162. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'163. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'164. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and

(Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'165. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'166. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) ' '

'167. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) ' '

'168. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'169. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'170. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'171. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) ' '

'172. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'173. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'174. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) ' '

'175. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'176. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'177. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'178. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'179. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'180. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'181. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'182. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'183. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'184. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'185. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'186. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'187. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-

locala is Mediu) (1) '1

'188. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'189. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'190. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'191. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'192. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'193. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'194. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'195. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'196. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Bun) (1) '1

'197. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'198. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'199. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-

cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'200. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'201. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'202. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'203. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Bun) (1) '1

'204. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Bun) (1) '1

'205. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Bun) (1) '1

'206. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'207. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'208. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'209. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'210. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'211. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and

(Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'212. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'213. If (Calitatea-serviciilor is Slab) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Bun) (1) '

'214. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'215. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'216. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'217. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'218. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'219. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'220. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'221. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'222. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'223. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'224. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'225. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'226. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'227. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'228. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'229. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'230. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'231. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'232. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'233. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'234. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is

Slab) (1) '

'235. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'236. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'237. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'238. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Bun) (1) '

'239. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Bun) (1) '

'240. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'241. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'242. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'243. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'244. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'245. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'246. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and



(Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'247. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'248. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'249. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'250. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'251. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'252. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'253. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'254. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'255. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'256. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'257. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'258. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and

(Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'259. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'260. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'261. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'262. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'263. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'264. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Bun) (1) '

'265. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'266. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'267. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'268. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'269. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'270. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'271. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'272. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'273. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Bun) (1) '

'274. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'275. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'276. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'277. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'278. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'279. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'280. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'281. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is

Slab) (1) '

'282. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'283. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'284. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'285. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'286. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'287. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'288. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1)'

'289. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'290. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'291. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Bun) (1) '

'292. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'293. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-

cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'294. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'295. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'296. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'297. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'298. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'299. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'300. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'301. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'302. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'303. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'304. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'305. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and

(Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'306. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'307. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'308. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'309. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'310. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'311. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'312. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'313. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'314. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'315. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'316. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'317. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'318. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'319. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'320. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'321. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'322. If (Calitatea-serviciilor is Mediu) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'323. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'324. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'325. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'326. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'327. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'328. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

Mediu) (1) '

'329. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'330. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'331. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'332. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'333. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'334. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'335. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'336. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'337. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'338. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'339. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'340. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-



cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'341. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'342. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'343. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'344. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'345. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'346. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'347. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'348. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'349. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'350. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'351. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'352. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and

(Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'353. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) ' '

'354. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'355. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'356. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'357. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'358. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'359. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) ' '

'360. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) ' '

'361. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'362. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) ' '

'363. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'364. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'365. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'366. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'367. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'368. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'369. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'370. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '

'371. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'372. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'373. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '

'374. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Bun) (1) '

'375. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is

Slab) (1) '1

'376. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'377. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'378. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'379. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'380. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'381. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'382. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'383. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Slaba) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'384. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'385. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) '1

'386. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) '1

'387. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-

cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) ' 1

'388. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) ' 1

'389. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' 1

'390. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) ' 1

'391. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) ' 1

'392. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' 1

'393. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) ' 1

'394. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Slab) (1) ' 1

'395. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' 1

'396. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' 1

'397. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' 1

'398. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' 1

'399. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and

(Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'400. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'401. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'402. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'403. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'404. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'405. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Medie) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'406. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Slab) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'407. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'408. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Slaba) and (Dezvoltare-profesionala is Slaba) and (Relatii-cu-superiorii is Slab) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'409. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Mediu) then (Manag-admin-locala is Mediu) (1) ' '

'410. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Medie) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Bun) (1) ' '

'411. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is Medie) and (Relatii-cu-superiorii is Medie) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Bun) (1)

'412. If (Calitatea-serviciilor is Bun) and (Performanta-angajatilor is Buna) and (Digitalizare-loc-munca is Buna) and (Dezvoltare-profesionala is bun) and (Relatii-cu-superiorii is Buna) and (Conditii-de-lucru is Bun) then (Manag-admin-locala is Bun) (1)

'413. If (Calitatea-serviciilor is Slab) then (Manag-admin-locala is Slab) (1)