

## CUPRINS

<i>Cuvânt-înainte</i> .....	7
<b>1. Aspecte introductive. Concepte și metodologie investigațională</b> Prof. univ. dr. DHC Ion Petrescu .....	11
<b>2. Componente manageriale în activitatea Consiliului Județean Brașov. Contribuții la extindere și perfecționare</b> Prof. univ. dr. Stelian Pânzaru .....	27
<b>3. Direcții și modalități de influențare a carierei profesionale a funcționarilor din aparatul Consiliului Județean Brașov</b> Lector univ. drd. Răzvan-Lucian Andronic .....	58
<b>4. Implicații motivațional – manageriale privind valorificarea potențialului uman din serviciile economice și sociale ale Consiliului Județean</b> Conf. univ. dr. Eugen David .....	91
<b>5. Eficiența managerială în funcție de organizarea activității și a timpului la personalul de conducere din aparatul Consiliului Județean Brașov</b> Prof. univ. dr. Roxana Ștefănescu .....	113
<b>6. Elemente de management comparat european la nivelul Consiliului Județean. Adaptare și extindere</b> Prof. univ. dr. Elena Doval .....	133
<b>7. Participarea și comunicarea în activitatea managerială a Consiliului Județean Brașov. Căi de extindere și eficientizare</b> Prof. univ. dr. Constantin Posea .....	159
<b>8. Particularitățile culturii organizaționale specifice Consiliului Județean Brașov și implicațiile culturii asupra performanței activităților</b> Prof. univ.dr. Camelia Ștefănescu Lector univ. dr. Laura Popa .....	196
<b>9. Dimensiunile eticii organizaționale și ale transparenței decizionale în activitatea Consiliului Județean</b> Conf. univ. dr. Cornel Lazăr .....	212
<b>Concluzii</b> .....	233
<b>Bibliografie</b> .....	236
<b>Anexă</b> .....	243

© Editura Fundației *România de Măine*, 2009

**Editură acreditată** de *Ministerul Educației, Cercetării și Inovării*  
prin *Consiliul Național al Cercetării Științifice*  
din *Învățământul Superior*

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**ȘTEFĂNESCU, CAMELIA**

**Managementul instituțional la nivelul consiliului județean Brașov.**

**Aspecte dominante ale culturii organizaționale și orientarea acestora în direcția creșterii performanței activității /** Camelia Ștefănescu (coord.)

- București: Editura Fundației *România de Măine*, 2009

ISBN 973-973-163-381-7

65:012.4:35(498 Brașov)

Reproducerea integrală sau fragmentară, prin orice formă  
și prin orice mijloace tehnice, este strict interzisă  
și se pedepsește conform legii.

*Răspunderea pentru conținutul și originalitatea textului  
revine exclusiv autorului/autorilor.*

Redactor: Mihai CERNAT  
Tehnoredactor: Marian BOLINTIȘ  
Coperta: Cornelia PRODAN

---

Bun de tipar: 9.02.2009; Coli tipar: 15,75  
Format: 16/70x100

---

Editura Fundației *România de Măine*  
Bulevardul Timișoara, Nr. 58, București, Sector 6  
Tel./Fax.: 021/444.20.91; [www.spiruharet.ro](http://www.spiruharet.ro)  
E-mail: [editurafrm@yahoo.com](mailto:editurafrm@yahoo.com)

## REZUMAT

*Perioada de reformă economico-socială pe care o traversează România situează în prim plan administrația publică, centrală și locală, definindu-i obiective și priorități noi, mijloace și modalități adecvate de înlăptuire a acestora.*

*Pentru a-și îndeplini misiunea publică, aceea de partener eficient al comunității, care oferă răspunsuri prompte la nevoile și solicitările cetățenilor, sistemul administrației publice trebuie să treacă printr-un amplu și complex proces de modernizare, înscriindu-se pe coordonatele impuse de perioada de postaderare la Uniunea Europeană pe care societatea românească o parcurge. Acest proces implică numeroase schimbări în strategia generală, în scopurile generale și fundamentale, în obiectivele generale și obiectivele funcționale, și, nu în ultimul rând, la nivelul culturii organizaționale. Aceasta se construiește și se consolidează în timp, la fel cum se fundamentează și se consolidează principiile unei guvernări democratice, responsabilă pentru binele comunitar.*

*Schimbările structurale profunde prin care trece administrația publică în această perioadă solicită realizarea de studii aprofundate asupra managementului public, cu accent pe aspectele care privesc specificitatea culturii organizaționale proprie instituțiilor care activează în acest sistem, ținându-se cont, în mod evident, și de aspectele politico-instituționale referitoare la raporturile administrație centrală-administrație locală.*

*În prezent, în spațiul organizațional al administrației publice din România s-a înțeles faptul că strategiile de eficientizare a activităților, prin restructurare și reformare, nu au șanse reale de reușită fără schimbarea comportamentelor și practicilor organizaționale, în raport cu principiile care definesc procesul de democratizare și modernizare a sistemului administrativ. Acest demers acțional trebuie să se bazeze, în primul rând, pe crearea și consolidarea unei culturi organizaționale în care profilul valoric, atitudinal și comportamental al funcționarului public să fie axat pe responsabilitate, implicare, interes pentru creșterea performanțelor activității instituției și satisfacerea nevoilor cetățenilor.*

*Reflectând valorile și practicile culturale care definesc comportamentul factorului uman implicat în sistemul public administrativ, cultura organizațională are un rol esențial în favorizarea și susținerea proceselor de reformă administrativă, astfel încât instituțiile administrației publice să dețină pârghiile și instrumentele manageriale moderne care să permită gestionarea eficientă a activității curente și o mai mare eficacitate în gestionarea proiectelor viitoare. De altfel, transpusă în contextul managementului public, cultura organizațională este privită, în prezent, ca unul dintre cele mai importante instrumente de intervenție strategică asupra creșterii performanței activității. De aceea, o prioritate majoră a*

reformei sistemului administrativ românesc o reprezintă revizuirea mentalității instituționale, a comportamentelor și practicilor organizaționale și orientarea managementului instituțional către îndeplinirea cu succes a misiunii publice ce îi revine.

Potrivit contractului, obiectivul investigației de față l-a constituit elaborarea unei diagnoze manageriale privind starea culturii organizaționale la nivelul Consiliului Județean Brașov, în raport cu schimbările socio-economice și administrative produse în societatea românească odată cu integrarea în structurile Uniunii Europene. Scopul demersului științific a fost acela de a propune soluții manageriale viabile privind posibilitatea de a modela cultura organizațională la nivelul instituției investigate, astfel încât aceasta să influențeze semnificativ acțiunile și deciziile care vizează creșterea performanței și a capacității inovative în activitatea Consiliului Județean Brașov.

Obiectivele principale ale cercetării au fost următoarele:

(1) evaluarea fondului valoric organizațional, cu accent pe analiza factorilor dominanți ai culturii organizaționale cu impact asupra performanței activității;

(2) analiza modului de implicare a managementului instituției în crearea și dezvoltarea culturii organizaționale, comparativ cu modelele performante de conduită organizațională dezvoltate la nivelul instituțiilor de administrație publică locală din spațiul european;

(3) identificarea disfuncționalităților care se manifestă în activitatea Consiliului Județean Brașov și propunerea unor măsuri concrete de perfecționare a managementului instituțional, ca o modalitate de creștere a calității serviciilor publice.

Investigația realizată și întregul proces științifico-pragmatic pe care aceasta l-a implicat reprezintă o premieră în cercetarea științifică românească, atât prin scopul și obiectivele propuse, cât și, mai ales, prin modul în care se raportează la specificitatea culturală a organizațiilor din administrația publică locală în contextul actual al reformei sistemului administrativ românesc.

Dintr-o altă perspectivă, cercetarea realizată se distinge și prin competența profesională a grupului de cercetători care au investigat problematica în cauză. Domeniile diferite de interes ale cercetătorilor care au realizat prezentul studiu se reflectă și în modul de tratare a problematicii investigate. Astfel, în cadrul proiectului au fost abordate direcții de cercetare distincte, orientate către acele componente ale managementului administrației publice care pot contribui la îmbunătățirea calității activităților desfășurate în cadrul Consiliului Județean Brașov, abordate ca valori esențiale în orientarea conduitei organizaționale către performanță, eficiență și responsabilitate față de satisfacerea nevoilor comunității. Punctele de vedere asupra unor aspecte ale culturii organizaționale au fost prezentate fără rețușuri informatizate ale conținutului, deoarece ele constituie opiniile cercetătorilor asupra rezultatelor investigațiilor, reflectate din unghiuri diferite de abordare a culturii organizaționale și a implicațiilor acesteia asupra creșterii performanțelor activității. Considerăm că această diversitate va oferi beneficiarului o percepere mai nuanțată și mai realistă asupra complexelor probleme pe care le ridică managementul administrației publice locale. Acesta

*trebuie centrat pe dezvoltarea acelor valori și practici organizaționale care favorizează flexibilitatea, corectitudinea, transparența, eficacitatea, valori care reprezintă, în fapt, modelul performant de conduită organizațională.*

*Subliniem, în acest context, faptul că echipa de cercetători a depus eforturi susținute pentru ca soluțiile propuse să satisfacă în cât mai mare măsură cerințele moderne existente în practica managementului administrației publice locale, urmărind să ofere beneficiarului posibilitatea ca, într-o perioadă relativ scurtă de timp, să asimileze un bogat material informativ, bazat pe date concrete privind stadiul culturii organizaționale din cadrul instituției, și să pună în aplicare propunerile vizând soluțiile manageriale de eficientizare a activității, prin transformarea culturii organizaționale într-un instrument real de intervenție strategică în direcția creșterii competitivității managementului Consiliului Județean Brașov.*

*O altă trăsătură definitorie a cercetării o constituie maniera de analiză multidisciplinară și de tratare metodologico-aplicativă a problematicii care vizează cultura organizațională în instituțiile de administrație publică locală, instrumentele de analiză și evaluare utilizate, propunerile vizând soluțiile cu caracter pragmatic care să permită îmbunătățirea practicilor manageriale la nivelul Consiliului Județean Brașov și dezvoltarea unui set de valori și comportamente organizaționale centrate pe creșterea calității serviciilor publice oferite comunității.*

*Subliniem faptul că, prin caracterul său explorativ, studiul realizat deschide perspective noi asupra modului în care cultura organizațională influențează adaptarea instituțiilor de administrație publică locală la realitățile economice și sociale ale societății românești, prin orientarea opțiunilor valorice, atitudinilor și conduitei funcționarilor săi către performanță.*

*Misiunea instituțiilor de administrație publică în ceea ce privește construirea și dezvoltarea culturii organizaționale este o problemă sensibilă. Încrederea pe care ele trebuie să o câștige în rândurile cetățenilor depinde în mod fundamental de calitatea culturii organizaționale. Constituirea unei identități proprii, bazată pe dezvoltarea unor noi modele culturale, care promovează principii, valori și atitudini favorabile proceselor de schimbare organizațională, susține realizarea obiectivelor de creștere a eficienței actului de guvernare locală și oferă comunității județului Brașov pârghiile și instrumentele prin care aceasta se poate exprima și dezvolta în contextul Comunității Europene. Evident, îndeplinirea unui asemenea deziderat solicită timp, perseverență și eforturi consistente în realizarea unui management performant al culturii organizaționale.*

*În întregul său, studiul pledează pentru modernizarea și creșterea performanțelor activității în instituțiile administrației publice locale, prin amplificarea transparenței decizionale și acționale, a competenței acțiunilor manageriale și concentrarea valorilor culturii organizaționale în jurul misiunii Consiliului Județean, aceea de a fi un partener al comunității care să servească, responsabil și eficient, interesele cetățenilor.*