



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE
ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof.univ.dr. Ion STEGĂROIU

DOCTORAND:
Elena-Loredana COMĂNESCU

TÂRGOVIȘTE
2022



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE
ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

**Managementul performanței organizaționale la
nivelul unei instituții publice românești
(Consiliul Concurenței)**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof.univ.dr. Ion STEGĂROIU**

**DOCTORAND:
Elena-Loredana COMĂNESCU**

**TÂRGOVIȘTE
2022**

Motto:

*„Viziunea fără acțiune nu este decât un vis.
Acțiunea fără viziune este doar o modalitate de a alunga plictiseala.
Viziunea însoțită de acțiune poate schimba lumea.”*
(Joel Arthur Barker¹)

¹ Autor al cărții “Paradigms: The Business of Discovering the Future”

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

CAPITOLUL 1: STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU

CAPITOLUL 2: CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC ȘI METODOLOGIC AL DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC

CAPITOLUL 3: PREZENTAREA CERCETĂRII EMPIRICE

CAPITOLUL 4: MODELUL INTEGRAT AL PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE

CONCLUZII FINALE

CONTRIBUȚII PERSONALE

PERSPECTIVELE CERCETĂRII

BIBLIOGRAFIE

CUVINTE CHEIE

diagnostic organizațional, dezvoltare organizațională, performanța organizației, măsurarea performanței, indicatori de măsurare a performanței organizaționale, sisteme de măsurare a performanței, strategii de management, competitivitate, schimbare organizațională, inovație, eficiență, rezistența la schimbare, management public, motivația personalului, leadership, funcționar public

INTRODUCERE

Actualitatea, oportunitatea și necesitatea demersului științific

Am conceput prezenta cercetare științifică cu o convingere fermă că rezultatele obținute vor contribui la creșterea performanței angajaților din instituțiile publice din România, prin îmbunătățirea comunicării și a motivării personalului. O analiză rapidă a situației actuale din domeniu subliniază ideea conform căreia performanța poate fi atinsă, în special prin tehnici și metode de motivare a personalului, adaptate fiecărui grup în funcție de zona și competența acestuia.

Lucrarea vizează propunerea și inițierea unei metodologii de evaluare a performanței managementului din sectorul bugetar.

Organizațiile publice constituie o prezență constantă pentru activitatea societății actuale. Astfel, acestea reprezintă o prezență insinuantă și permanentă, ce domină societatea.

Cu privire la organizație, diverși autori au enunțat de-a lungul timpului o serie de definiții referitoare la ce reprezintă o organizație, apariția acestora fiind legate de școlile de gândire și curentele ce au existat și s-au dezvoltat în decursul timpului în următoarele domenii: sociologic, economic și psihologic, precum și al științelor administrative și politice, ce analizau organizația prin prisma unor aspecte ce le înglobează aceasta (spre exemplu: aspectul politic, economic, social, etc.)

O serie de specialiști ce au studiat organizațiile se raportează la organizație ca la un sistem social creat de oameni ca suport în vederea atingerii unor scopuri exacte.

Elaborarea unei definiții care să cuprindă ceea ce se consideră important și esențial în explicarea apariției unei organizații este aproape imposibil, acest lucru fiind explicat de anumiți autori din perspectiva complexității și a diversității organizațiilor. Așadar, o parte dintre autori apreciază că "dificultatea definirii conceptului de organizație este determinat nu numai de multitudinea de perspective din care este analizată, dar și de însăși evoluția analizei organizaționale care a consacrat noi modalități de definire, în funcție de contribuțiile aduse de-a lungul timpului de diferitele cercetări teoretice și practice [...], o anumită succesiune în dezvoltarea diferitelor teorii și perspective nu înseamnă că noile perspective le-au înlocuit pe cele vechi"².

Performanța continuă constituie obiectivul unei organizații, întrucât doar prin performanță organizațiile au capacitatea de a crește și de a evolua.

²Vlăsceanu, M., *Organizațiile și comportament organizațional*, București: Editura Polirom, 2003, p. 55;

Fiecare organizație, fie că este o mare corporație multinațională, o mică întreprindere sau o instituție publică, este necesar a implementa un tipar de măsurare a performanței, întrucât succesul și continuitatea unei organizații sunt strâns legate de performanța obținută. Prin intermediul măsurării performanței organizațiile au oportunitatea de a stabili în ce măsură au fost atinse obiectivele, de a estima performanța proprie și de a crea inițiative viitoare în vederea îmbunătățirii performanței lor. Măsurarea performanței și performanța organizațională a ajuns o temă de interes sporit pentru teoreticieni dar și pentru practicieni începând cu finalul anilor '80.

Conform RSA (Royal Society of Arts, Manufactures and Commerce)³ în vederea asigurării succesului, o organizație trebuie să folosească sisteme pertinente de măsurare a performanței.

Schimbările legislative de la nivel european sunt transpuse în legislațiile naționale ale statelor membre, iar o parte dintre acestea au în vedere munca, condițiile de muncă, discriminarea la locul de muncă, diversitatea și alte criterii care influențează relația cu personalul din organizații. Deși companiile cu tradiție cunosc importanța instruirii și motivării resursei umane, practica din majoritatea organizațiilor tinde să fie diferită față de procedurile teoretice. Așadar, forța de muncă dintr-o instituție și nu numai se simte îndreptățită a fi tratată cu respect, responsabilitate, demnitate și înțelegere. Din cealaltă perspectivă, conduita angajaților ar trebui să fie de aceeași manieră, manifestând conștiinciozitate, dedicare și fidelitate. Complexitatea societății românești, lacunele legislative, ocuparea unor funcții de persoane fără pregătire temeinică în domeniu, conduc în majoritatea organizațiilor la fluctuații de personal, absența asumării și implicării din partea angajaților. Pentru a modifica aceste comportamente, managerii ar trebui selectați pe criterii ce țin de abilitatea de leadership, moralitate, și totodată este important ca aceștia să se identifice cu valorile organizaționale ale instituției publice pe care o conduc și să fie instruiți în vederea creșterii performanței organizaționale printr-o bună coordonare a echipei

Întrucât nici instituțiile bugetare și nici întreprinderile nu au o experiență vastă în atingerea performanței optime, considerăm că pentru a face față provocărilor, aceste organizații necesită un sistem de conducere solid, care să se fundamenteze pe regulile științei managementului și pe o comunicare eficientă. Alt aspect abordat în prezenta teză privește managerii din sectorul public, care trebuie să aleagă în mod inspirat stilul de leadership pe care să îl aplice în activitatea curentă, modalitatea de motivare a angajaților, cu scopul obținerii performanței. Credem ca prin trecerea în revistă a acestor probleme vom găsi

³ <https://www.thersa.org>, accesat 19.07.2018

răspunsuri și soluții viabile care pot fi utilizate cu succes și de alte instituții publice. Pe scurt, având în vedere faptul că societatea noastră traversează o perioadă critică, în contextul pandemic existent, suntem de părere că este necesar ca aceste entități să dispună de un sistem managerial consolidat în vederea unei bune coordonări a angajaților.

Referitor la teza noastră, cu titlul “Managementul performanței organizaționale la nivelul unei instituții publice românești (Consiliul Concurenței)”, considerăm că studiul elaborat în cadrul acesteia, aflat la intersecția dintre management, cultură, motivare, comunicare organizațională și leadership, va putea oferi o deschidere interdisciplinară, un model de bune practici cu exemple clare de elemente ce se pot implementa în organizația publică, cuprinzând numeroase caracteristici comune și stabilind posibile conexiuni între acestea.

Acest demers științific este organizat în patru capitole:

CAPITOLUL 1 - Stadiul cunoașterii în domeniu cuprinde descrierea conceptelor de organizație, dezvoltare organizațională, performanță, măsurarea performanței și schimbarea organizațională, prezentarea definițiilor și a teoriilor relevante în domeniu. Lucrarea de față are ca scop reliefarea importanței performanței organizaționale în sectorul public, prin evidențierea elementelor care conduc la atingerea acesteia.

O organizație reprezintă un sistem structurat de interdependență între oameni cu scopul îndeplinirii unor obiective comune.

Organizația publică, înțeleasă ca ansamblu de organisme din mediul public, are menirea să creeze eficiență, eficacitate și valoare adăugată, să fie performantă. Aceste deziderate nu pot fi atinse în lipsa unei structuri adecvate.

Structura organizatorică totalizează ansamblul subdiviziunilor organizatorice, al persoanelor și al relațiilor existente între acestea, astfel constituite și reglementate încât să conducă la asigurarea premiselor organizatorice necesare obținerii performanțelor dorite.

Structura organizatorică (SO) cuprinde, de regulă:

1. Organigrama
2. Regulamentul de ordine și funcționare (ROF), care la unele organizații este înlocuit de statut;
3. Fișa postului sau descrierile de posturi.

O serie de specialiști din domeniile psihologic, economic, managerial, sociologic consideră că, în interiorul unei organizații, cultura reprezintă atât un factor relevant în

schimbare, cât și un element determinant important în funcționalitatea și performanțele obținute⁴.

Cultura prezintă relevanță din următoarele considerente: cultura reprezintă un element principal în conducerea strategică, aceasta fiind inclusă în planul de extindere strategică, pe baza unui audit cultural realizat în prealabil. De asemenea, cultura este un instrument important de gestiune pentru management. O cultură organizațională puternică și pozitivă permite evitarea unor probleme organizatorice, de gestiune și de control. Cultura mai este reper pentru membrii săi. Personalul care activează într-o instituție ce are o cultură puternică cunoaște cerințele existente în interiorul acesteia, iar existența normelor culturale constituie esența identificării și angajamentului personal.

Conform unor teorii de management actuale, atingerea performanței organizației este imposibil de realizat în lipsa unei culturi organizaționale care, constituie în esență un factor de creștere a eficienței managementului modern, dar și un instrument⁵.

Dezvoltarea organizațională reprezintă un efort continuu și planificat având ca scop schimbarea organizațiilor pentru a deveni mai orientate spre individ și mai eficiente. Dezvoltarea organizațională se distinge de eforturile de rutină sau ocazionale care au loc în celelalte organizații prin aceea că este *planificată*. Eforturile dezvoltării organizaționale au loc în mod *constant*, ele sunt extinse pe o lungă perioadă de timp și se transformă în elemente constitutive ale culturii organizaționale.

Dezvoltarea organizațională se referă la îmbunătățirea performanțelor la nivelul fiecărui angajat, al grupului și al organizației, la îmbunătățirea capacității organizației de a face față provocărilor din mediul extern. Se referă la creșterea abilităților interne, asigurându-se că structurile organizației, departamentele de resurse umane, posturile, procesele de conducere și sistemele de comunicare valorifică integral motivația salariaților și îi sprijină în evoluția lor.

Termenul de performanță este asimilat unei ideologii de efort, de a face întotdeauna lucrurile mai bine, de progres. Aceasta este o abordare de tip dinamic ce leagă performanța de acțiune, de un anumit comportament, și nu numai de un rezultat (viziune statică).

Și în cazul instituțiilor publice eficiența și eficacitatea se analizează împreună, deoarece angajații, trebuie să fie bine pregătiți din punct de vedere profesional și să aibă o atracție pentru activitatea desfășurată la locul de muncă.

⁴ Năstase, M., *Cultura organizațională și managerială*, București: ASE, 2004, p. 25;

⁵ Militaru, Gh., *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 2005, p. 311;

Eficacitatea unei organizații în ceea ce privește inovarea este strâns legată de o bună corelare a fluxurilor de decizie și a celor informaționale. Implementarea cu succes a inovării într-o organizație are legătură cu interacțiunea dintre funcțiile de planificare, de conducere, pe de o parte, și cele de producție, cercetare și analiza cerințelor din piață, pe de altă parte, dar și cu interacțiunea dintre funcțiile de execuție și cele de conducere. În vederea asigurării unei expansiuni organizaționale, managementul trebuie să efectueze o permanentă înnoire, să schimbe structurile învechite și axate pe tradiții viguroase. Stadiul atins în proiectarea și în cercetarea structurilor de conducere și organizare în acest sens este acela de a pune la dispoziție un set de instrumente și metode atât de abordare a creativității, de procedură, cât și organizatorice, un model (stas) de structuri prielnice inovării care să fie folosit de către conducere.

Măsurarea performanțelor organizaționale prin utilizarea atât a resurselor umane cât și a celor financiare, informaționale și materiale se poate sintetiza în felul următor: "*sistemele de măsurare a performanței reprezintă totalitatea resurselor umane, financiare, materiale, informaționale sau de orice natură implicate și/sau transformate, care conduc la evidențierea clară a performanței unei organizații*"⁶.

Măsurarea performanței constituie un factor esențial pentru îmbunătățirea deciziilor luate în organizații pe toate nivelurile: individual, operațional sau strategic. Acest proces de măsurare este unul complet, și are în vedere atât colectarea datelor asociate unui standard de performanță prestabilit sau ale unui obiectiv, cât și analiza respectivelor date. Măsurarea performanței este asociată cu un sistem global de management care implică anticiparea și urmărirea realizării concordanței produsului rezultat sau a serviciului cu exigențele clientului.

Un sistem de management al performanței este o strategie care leagă toate activitățile din cadrul organizației în contextul politicilor de resurse umane, culturii organizaționale, stilului și sistemelor de comunicare. Natura strategiei depinde de contextul organizațional și poate varia de la o organizație la alta.

Schimbarea organizațională reprezintă „o stare de tranziție între starea actuală și o stare viitoare spre care tinde organizația”⁷.

Cea mai cunoscută modalitate de clasificare a schimbărilor este în funcție de radicalitatea schimbării. Conceptul de „schimbare radicală” și alte noțiuni asemănătoare sunt prezentate în tabelul de mai jos.

⁶ Raboca, H., *Măsurarea satisfacției clienților serviciilor publice*, Editura Accent, Cluj-Napoca, 2008, p. 48;

⁷ Huse, E., F., Cummings, T., G., *Organization Development and Change*, West Publishing Company, 1985, p. 24;

Schimbările dintr-o organizație sunt, în marea majoritate, schimbări planificate, intenționate, propuse de către management din diverse motive (ca urmare a presiunilor interne sau externe, schimbări strategice cu scopul dezvoltării organizației). Schimbările din interiorul unei organizații se observă rapid, deoarece au loc într-un spațiu restrâns față de cele sociale.

CAPITOLUL al 2 -lea – Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic al demersului științific descrie abordarea temei din punct de vedere al epistemologiei și detaliază metodologia cercetării. Au fost evidențiate particularitățile managementului public aplicate la nivelul Consiliului Concurenței și alte concepte relevante care constituie baza lucrării. În cadrul capitolului sunt formulate obiectivele cercetării, temele majore și ipotezele de lucru. Se prezintă metodele de cercetare așa cum sunt descrise în literatura din domeniu.

Managementul public tratează *funcția publică* din perspectivă practică, fiind cea care conduce la buna funcționare a unei instituții publice în interiorul căreia își desfășoară activitatea funcționari publici cu atribuții de execuție și de conducere și reprezentanți ai politicului. Acesta determină structura și statutul funcției publice și a funcționarilor publici în calitate de angajați ai instituției publice. Performanța instituției publice este strâns legată de angajații acesteia, fie ei executanți sau manageri, care devin direct responsabili de rezultatele obținute.

La elaborarea modelului de management performant din cadrul autorității de concurență s-a ținut cont de următoarele argumente:

- a) managementul este reprezentat de aplicarea analizei de sistem în cadrul organizației;
- b) analiza de sistem este un limbaj ce face referire la o realitate complexă și concretă;
- c) unul dintre principalele atuuri ale definirii managementului, pornind de la analiza sistemului, este dat de faptul că acesta se poate aplica atât sectorului privat, cât și celui public.

Astfel, managementul public aplicat în cadrul Consiliului Concurenței poate fi definit sub două forme:

- *în sens restrâns*: managementul public este un mod de aplicare a limbajului de management la nivelul sectorului bugetar;
- *în sens larg*: managementul public reprezintă o modalitate de gestiune aplicabilă în momentul în care organizația este în plină expansiune.

Evaluarea performanțelor profesionale este un proces ce sprijină atât organizația cât și angajații în vederea intensificării calității, a productivității muncii și a perfecționării aptitudinilor profesionale.

Evaluarea performanțelor este considerată activitatea principală a managementului resurselor umane, ce se înfăptuiește pentru a determina gradul în care salariații unei organizații își îndeplinesc eficient responsabilitățile sau sarcinile ce le revin. Extinzând acest concept, evaluarea performanțelor reprezintă un proces, o acțiune sau o anumită activitate de referință, prin care un evaluator estimează sau apreciază performanța unui individ prin raportare la standardele stabilite, dar și la reprezentarea sa mentală, la propria concepție privind performanța realizată sau la propriul sistem de valori.

Evaluarea/Aprecierea performanțelor însumează procesele (de regulă anuale sau bianuale) înregistrate și formalizate, de revizuire a modului și atitudinilor prin care o persoană își desfășoară activitatea. De obicei, această “supraveghere” este efectuată de șeful direct al angajatului evaluat.

Evaluarea performanței poate fi foarte utilă. O trecere în revistă, periodică, a performanțelor fiecărui individ oferă informații despre competențele și aspirațiile angajaților, acestea constituind elemente esențiale pentru planificarea managerială. Aceasta duce și la consolidarea angajaților față de scopurile instituției și conformarea acestora față de normele grupurilor din cadrul colectivului.

Evaluarea performanțelor este una dintre activitățile de bază ale managementului resurselor umane; această activitate permite determinarea gradului în care angajații îndeplinesc eficient sarcinile și se achită corect și complet de responsabilitățile care le-au fost atribuite. Procesul presupune evaluarea rezultatelor, a potențialului intelectual, fizic, profesional și managerial și compararea acestora cu cerințele postului ocupat de un salariat.

Conceptul de cultură organizațională se referă la ceea ce reprezintă standardele colective de atitudini, gândire, convingeri, valori, obiceiuri și norme care se află într-o organizație.

Cultura organizațională, privită ca unul din elementele principale ale studiului organizațional și ale managementului, exprimă credințele, atitudinile, valorile psihologia și experiențele unei organizații. Prin acestea și nu numai, cultura organizațională constituie instrumentul managementului prin care se asigură creșterea performanței organizației pe termen lung.

Cultura organizațională este componenta cu cea mai mare influență asupra comportamentului angajaților din sectorul public.

Prin *cultura organizațională din organizațiile publice se înțelege cumulul caracteristicilor spirituale, distinctive, afective, intelectuale și materiale rezultate din modul de simțire, gândire și din personalitatea angajaților, manifestate în cadrul proceselor de muncă, acestea determinând în mod semnificativ misiunea organizațiilor de stat și obiectivele fundamentale ale acestora.*

Cultura, ca instrument de management, constă în abilitatea stabilizatoare din cadrul unei organizații. Încadrată în sistemul social, cultura organizațională poate echilibra activitatea unei organizații, în ansamblul său⁸.

Cercetarea științifică s-a materializat în elaborarea unui model de management orientat spre creșterea performanțelor la nivelul Consiliului Concurenței, prin aplicarea căruia se va permite promovarea principiului nondiscriminării pe toate nivelurile de management al resurselor umane (recrutare, instruire, promovare). Se prezintă situația actuală din cadrul autorității de concurență și măsura în care aceasta este deschisă la schimbare.

Lucrarea cuprinde un studiu realizat prin sondaj ce urmărește verificarea prin intermediul metodelor statistice a existenței unor corelații între aspectele importante ale sistemului de măsurare a performanțelor din cadrul autorității naționale de concurență și validarea unui instrument de analiză al comportamentelor manageriale aplicabil în managementul performanțelor individuale.

Obiectivul general al acestui demers științific îl reprezintă **identificarea și analiza factorilor care determină performanța unei instituții publice din România.**

Ipoteza generală a cercetării științifice: Se prezumă faptul că printre factorii care determină creșterea performanței Consiliului Concurenței se numără și un management organizațional eficient.

Plecând de la ipoteza principală menționată anterior, au fost enunțate mai multe ipoteze derivate, sub forma unor afirmații stabilite dinainte, persoanele din eșantion, respectiv angajați ai autorității de concurență din România exprimându-și opiniile cu privire la respectivele ipoteze.

Temele majore ale cercetării științifice:

Temele de cercetare abordate prin ipotezele formulate sunt următoarele:

Tema 1: Caracteristicile stilului de management aplicat în cadrul Consiliului Concurenței determină în mod direct performanțele acestei instituții.

⁸ Comănesu, M., *Management european*, Editura Economică, București, 1999, p. 103;

Tema 2: Nivelul de motivare și implicare a angajaților din Consiliul Concurenței reprezintă unul dintre factorii de bază care contribuie la creșterea performanțelor instituției.

Tema 3: Comunicarea internă în cazul instituțiilor publice se realizează preponderent informal.

Tema 4: Perfecționarea continuă a resurselor umane din cadrul unei instituții publice (dezvoltare personală/carieră) conduce la creșterea performanțelor respectivei organizații.

Tema 5: Schimbarea organizațională – factor de inovație în instituția publică.

Pentru interpretarea datelor colectate prin intermediul cercetării, am efectuat în primă fază o analiză descriptivă, iar ulterior, pe baza interpretării răspunsurilor din chestionar, am elaborat un studiu, precursor etapei de validare a ipotezelor de cercetare.

Analiza descriptivă a avut în vedere următoarele aspecte:

1. Creșterea performanțelor organizaționale la nivelul autorității de concurență din România, raportat la stilul de conducere al managerului, funcțiile de control și planificare ale managementului (planul de comunicare; planul de activitate; raportul de activitate al organizației), protocoale încheiate cu alte instituții publice naționale sau cu alte organizații internaționale, determinanți ai unui management organizațional eficient; În acest sens menționăm: 2 protocoale cu 2 universități din țară, respectiv Universitatea “Constantin Brâncoveanu” din Râmnicu Vâlcea și Universitatea “Vasile Goldiș” din Arad, protocolul de colaborare cu Fondul Român de Contragarantare S.A., protocolul de colaborare cu Serviciul de Telecomunicații Speciale etc.
2. Eliminarea ideii nefondate conform căreia evaluarea performanțelor este o activitate detestată, reprezentând o amenințare pentru angajați, care deși sunt conștienți de necesitatea acesteia, manifestă deseori atitudini și reacții reticente;
3. Identificarea cauzelor care conduc la scăderea performanțelor angajaților și a măsurilor întreprinse de către manageri pentru ameliorarea acestora;
4. Identificarea diferențelor existente între percepția managerilor și cea a angajaților cu privire la modalitățile de îmbunătățire a performanțelor;
5. Validarea și analiza răspunsurilor din chestionar cu privire la stabilirea strategiilor manageriale utilizate de către președintele Consiliului Concurenței în vederea îmbunătățirii performanțelor angajaților instituției;
6. Formularea de recomandări care să vizeze creșterea performanțelor angajaților prin adoptarea unor strategii motivaționale corelate cu nevoile acestora.

Pentru confirmarea sau infirmarea ipotezelor, pe lângă aplicarea chestionarului angajaților, s-a realizat și o cercetare a bibliografiei de specialitate națională și internațională, a studiilor realizate de diferiți autori români și străini.

Chestionarul și-a propus colectarea de informații pe baza experienței și percepției respondenților cu privire la:

- opinia angajaților din cadrul Consiliului Concurenței referitoare la identificarea corectă a stilurilor de conducere abordate de managerii acestei instituții publice;
- opinia angajaților cu privire la stilul de management adoptat de conducere și a performanței organizaționale;
- puncte slabe și puncte forte ale angajaților/managementului din cadrul Consiliului Concurenței.

CAPITOLUL al 3 -lea – **Prezentarea cercetării empirice** cuprinde informațiile colectate în urma distribuirii chestionarului personalului autorității de concurență și interpretarea datelor rezultate ca urmare a prelucrării răspunsurilor. În urma transmiterii chestionarului s-a avut în vedere colectarea informațiilor pe baza experienței și percepției angajaților cu privire la importanța existenței unor factori decizionali și de leadership favorabili în instituția publică analizată și identificarea elementelor care conduc la atingerea performanței.

Pe parcursul cercetării științifice am avut drept obiectiv abordarea performanței organizaționale la nivelul unei instituții publice, dezbătând în primul rând particularitățile managementului organizației publice, iar în al doilea rând investigând comunicarea și motivarea din cadrul Consiliului Concurenței.

Pornind de la ipotezele formulate, concomitent cu studiul literaturii de specialitate naționale și internaționale, dar și ca urmare a cercetării cantitativă, s-au putut desprinde numeroase conexiuni între fenomenele analizate:

- relația între comunicarea internă și performanța organizației;
- legătura dintre stilul de conducere și performanța instituției publice;
- corelația între leadership eficient și managementul performanței organizaționale;
- corelația dintre motivare și performanță organizațională;
- corelația dintre stilul de conducere de tip democratic și comunicare;
- relația între schimbările legislative și performanța autorității de concurență;
- relația între schimbarea organizațională și performanță;

- corelația între cultura organizațională și nivelul performanței funcționarilor publici;

Pe baza acestor aspecte, concluziile principale ale modelului evidențiază legătura existentă între stilul de management abordat și performanță, adică între comunicare și performanță la nivelul organizației publice.

Pentru obținerea performanței, managerii trebuie să promoveze în cadrul organizației relații de autoritate care să permită valorizarea la maximum a potențialului angajaților, încurajându-i să creeze și să inoveze.

În Consiliul Concurenței sunt încadrate mai multe categorii de personal: funcționari publici pe funcții generale, funcționari publici de specialitate, personal contractual și manageri publici. Funcția publică de specialitate din instituție este de inspector de concurență, categorie ce reprezintă 68% din totalul personalului autorității de concurență.

Indiferent cât de bine este prognozată, evoluția conjuncturii economice este însoțită de frecvente reorganizări, ce afectează sub aspect calitativ și cantitativ angajații unei instituții publice. Cunoașterea potențialului și a performanțelor acestora reprezintă una dintre activitățile esențiale ale conducerii resurselor umane din interiorul unei organizații.

Posibilitatea de progres a organizațiilor se realizează numai dacă acestea urmăresc performanța continuă și astfel aceasta reprezintă unul dintre obiectivele primordiale ale managementului organizațiilor.

Strategiile de îmbunătățire a performanțelor angajaților, propuse în cuprinsul prezentei teze au rolul de a semnală faptul că managerii nu pot să îi determine pe toți angajații să fie performanți, folosind aceleași metode și din acest considerent a trata diferențiat fiecare individ cu scopul de a-i crea contextul favorabil unei dezvoltări a performanței aduce beneficii la nivel individual, dar și la nivel organizațional. Pentru realizarea acestui rol este necesară înțelegerea și utilizarea corespunzătoare a acestor aspecte.

Unul dintre obiectivele relevante ale procesului de evaluare a performanțelor vizează îmbunătățirea performanței⁹ și de aceea o condiție implicită este dată de determinarea nivelului prezent al performanțelor angajaților din cadrul Consiliului Concurenței prin activitatea de evaluare și folosirea celor mai potrivite strategii pentru obținerea unor performanțe superioare.

Motivul pentru care am optat să abordăm, prin modelul elaborat, performanța și căile de îmbunătățire ale acesteia, dintr-o perspectivă strategică este în concordanță cu faptul că în

⁹ Endres, G., M., Mancheno-Smoak, D., L., *The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement*, Business Organization Development Journal, 2008;

cadrul managementului Consiliului Concurenței se impune existența unei viziuni în legătură cu folosirea eficientă a resurselor umane. Necesitatea unei abordări strategice rezultă din trăsăturile mediului aflat în permanentă schimbare, schimbare ce este privită ca o condiție a progresului pentru că, așa cum susține Ioan Ciobanu¹⁰: „o națiune se bucură de succes economic dacă posedă un mediu propice îmbunătățirilor și inovațiilor”.

La alegerea temei am ținut cont de interesele științifice și aptitudinile autorului, însă și de alți factori, precum: solicitările existente din practica managerială și interesul în dezvoltarea științifică a domeniului; cunoașterea sferei de cuprindere a temei și formarea unei imagini de ansamblu asupra problemelor pe care le aceasta le abordează; relevanța și complexitatea temei pentru domeniul managementului; varietatea materialului informațional acumulat până în prezent ca funcționar public. Drept urmare, am considerat oportună realizarea unei cercetări care să evidențieze ce strategie de creștere a performanței este cea potrivită Consiliului Concurenței, dar și ce anume i-ar determina pe angajați să depună eforturi pentru obținerea performanței.

Printre *obiectivele* cele mai importante ale managementului resurselor umane sunt, în opinia noastră, urmare a analizei modelului elaborat: dezvoltarea și consolidarea aptitudinilor personalului prin asigurarea permanentă de oportunități de evoluție; elaborarea de politici, proceduri și sisteme eficiente de personal; aprecierea personalului în funcție de activități și realizări; gestionarea forței de muncă, prin luarea în calcul a nevoilor fiecărui angajat; asigurarea de oportunități egale pentru toți și adoptarea unei abordări etice față de management bazată pe preocuparea față de oameni, pe corectitudine și transparență.

Scopul sondajului de opinie a fost acela de a analiza performanța organizațională a Consiliului Concurenței. Au fost identificați factorii care au influențat performanța.

Ipotezele statistice 1-17 au fost testate cu ajutorul unui model econometric, în care variabila dependentă este gradul de performanță organizațională, iar variabilele independente: stilul de management aplicat, grad de implicare, recompense (prime, stimulente etc.), nivelul de salarizare, inovație, telecomunicații, feedback, mediul de lucru, schimbările legislative, comunicarea, motivarea, perfecționarea resurselor umane, atitudinea față de muncă, resursele, mediul extern, leadership-ul și schimbarea organizațională.

Analiza econometrică ne indică faptul că, dintre toți factorii analizați, cei cu o semnificație importantă în privința gradului de performanță sunt: performanța resurselor umane, gradul de implicare, schimbările legislative și schimbarea organizațională. Se observă faptul că nivelul de performanță este invers proporțional cu schimbările legislative și direct

¹⁰ Ciobanu, I., *Management strategic*, Ed. Polirom, Iași, 1998;

proporțională cu performanța resurselor umane, gradul de implicare, și schimbarea organizațională. Așadar, dintre cele 17 variabile independente incluse în forma inițială a modelului de regresie, 4 sunt semnificative, iar 13 nu. Astfel, dintre cele 17 Ipoteze ale cercetării, patru au fost validate.

Principalele concluzii, pe baza răspunsurilor primite, sunt următoarele:

Analiza ponderilor răspunsurilor primite ne arată importanța perfecționării continue a angajaților pentru îndeplinirea calitativă a sarcinilor, importanța schimbării organizaționale, dar și a schimbărilor legislative, precum și gradul de implicare a personalului Consiliului Concurenței în realizarea sarcinilor de serviciu cu impact asupra creșterii performanței instituției.

În acest sens, *participarea personalului la programe de mobilități, schimb de experiență, ca formă de dezvoltare a carierei profesionale* constituie un factor important în creșterea performanței organizaționale în accepțiunea personalului interviuat (80,9%).

Succesul *schimbării organizaționale* este în corelație directă atât cu calitatea soluției găsite, cât cu eficacitatea implementării acesteia (96,6%) și reprezintă un element decisiv al creșterii performanței organizaționale.

În ceea ce privește *schimbările legislative*, în urma datelor culese de la angajații Consiliului Concurenței am aflat că marea majoritate a personalului din organizație (74,1%) apreciază că acestea influențează în mod negativ performanța unei instituții publice.

Se constată faptul că *un nivel ridicat de implicare a angajaților* în realizarea sarcinilor contribuie în mod direct la creșterea performanței Consiliului Concurenței (98,8%).

CAPITOLUL al 4 - lea – Modelul integrat al performanței organizaționale. În cadrul acestui capitol au fost evidențiate modalitățile de eficientizare managerială din cadrul Consiliului Concurenței, în concordanță cu temele alese. Modelul ar putea servi drept un ghid de bune practici pentru alte autorități publice și este extrem de util în vederea perfecționării managementului resurselor umane.

Leadership-ul și managementul sunt noțiuni complementare și distincte, fiecare având funcții și caracteristici specifice. Amândouă sunt indispensabile pentru a răzbate într-un mediu tot mai complex. Organizația trebuie să fie conștientă de faptul că un leadership solid însoțit de un management vulnerabil nu este bun, ba chiar uneori poate să fie mai rău decât opusul. Adevărata performanță este dată de îmbinarea unui management puternic cu un leadership puternic și compensarea lor.

Un prim aspect necesar creșterii performanței organizaționale ce rezultă din cercetarea de față îl reprezintă **îmbunătățirea muncii în echipă**, prin organizarea de team-building-uri semestriale.

De asemenea, propunem **organizarea de training-uri/seminarii** în vederea cultivării dorinței unei învățări continue pe parcursul carierei profesionale a angajaților Consiliului Concurenței. Instruirea și dezvoltarea profesională a salariaților reprezintă una dintre cele mai importante investiții pe care organizația ar trebui să le facă; aplicarea acestei politici are efecte pozitive imediate pentru entitate, dar și la obținerea satisfacțiilor morale și materiale pentru salariați care vor deveni mai implicați în problemele acesteia.

Pregătirea, instruirea și perfecționarea personalului din administrație trebuie să fie una din componentele de bază ale politicii în domeniul resurselor umane în vederea atingerii performanței.

Organizarea instituției înseamnă *formare și perfecționare*, chiar dacă există și multe alte lucruri care trebuie făcute pentru a întări organizația și care nu necesită o instruire anume. Formarea personalului presupune trimiterea angajaților la *cursuri de instruire*, de scurtă sau lungă durată. Unul din cele mai eficiente și mai puțin costisitoare tipuri de *instruire* este cel care se asigură chiar la locul de muncă, în timpul serviciului. Formarea și perfecționarea angajaților la *locul de muncă* necesită însă conducători (șefi, supervizori) care să fie pregătiți și să aibă calități și aptitudini de instructor, să prezinte abilități pentru munca cu oamenii și lucrul în echipă și care să îi ajute pe ceilalți să învețe și să se formeze. **Formarea și perfecționarea profesională a funcționarilor publici** reprezintă principala modalitate de creștere a eficienței muncii.

Ansamblul managementului performanței rezultat din cercetarea științifică conduce la soluționarea dificultăților cu care se confruntă autoritatea de concurență, și anume:

- incertitudinea sarcinilor – “Ce am de făcut?”;
- transferă obiectivele instituției în obiective specifice pentru fiecare post ocupat;
- dezvoltă competențele angajaților;
- îmbunătățește comunicarea în echipă;
- motivează angajații – “Știu că dacă voi atinge țintele de performanță, pot avea parte de anumite recunoașteri (stimulente materiale, promovare, obținerea de calificative superioare etc.)”.

Managementul performanței, în accepțiunea profesorului Aurel Manolescu, este un concept mult mai extins decât evaluarea performanței, întrucât vizează comportamente, atitudini și procese independente ori o strategie complexă pentru optimizarea performanței.

În cadrul Consiliului Concurenței operaționalizarea managementului performanței este condiționată de promovarea și utilizarea managementului prin obiective, care introduce în practica managerială trei criterii motivaționale importante:

- nivelul de îndeplinire a obiectivelor individuale;
- nivelul de îndeplinire a obiectivelor subdiviziunii organizatorice din care face parte angajatul;
- nivelul de îndeplinire a obiectivelor generale.

Altfel spus, acordarea de recompense/sanțiuni materiale sau morale va fi condiționată de nivelul performanței individuale, de grup și organizaționale.

În acest context sunt necesare:

- crearea unei culturi a performanței, pentru a se preveni riscul stimulării performanțelor individuale în defavoarea celor organizaționale;
- implicarea managerilor de la un nivel ierarhic superior în evaluare;
- rolul feedback-ului în evaluarea managementului performanței.

Pentru implementarea sistemului de management al performanței trebuie să se țină cont de:

- definirea scopului și a rolului fiecărui job, a îndatoririlor și responsabilităților;
- definirea performanțelor dorite și exprimarea lor ca rezultate măsurabile;
- definirea priorității obiectivelor;
- definirea standardelor de performanță;
- discutarea performanțelor și a feed-back-ului;
- construirea unui sistem de gestiune a informațiilor.

Din analiza efectuată, rezultă că pentru un funcționar public nu sunt suficiente numai cunoștințele dobândite în anii de studiu. Există arie de activități complexă, o dinamică a fenomenelor datorată creșterii complexității problemelor.

Rezolvarea acestora nu este posibilă dacă angajații se bazează pe intuiție, ci este nevoie de sporirea calităților profesionale. Principala modalitate de creștere a eficacității muncii funcționarilor publici din Consiliului Concurenței este **formarea și perfecționarea** lor. Un program de pregătire va da rezultate numai dacă se bazează pe o analiză atentă a necesităților instituției. Eficiența proceselor de formare și perfecționare este în funcție de preocuparea pentru aplicarea în practică a ceea ce s-a învățat. În cazul în care nu se reușește aplicarea, formarea și perfecționarea nu au nicio valoare.

Pentru **creșterea eficacității comunicării**, aceasta fiind o problemă importantă întâlnită în cazul funcționarilor publici, principalele **propuneri** sunt:

- ✓ perfecționarea angajaților din cadrul autorității de concurență, îndeosebi în ceea ce privește comunicațiile și mecanismele de transmitere și receptare a acestora în cadrul instituției, rolul cadrului și climatului organizational, etc.;
- ✓ perfecționarea capacității de exprimare și ascultare, corelarea organizării formale cu cea informală;
- ✓ promovarea cu predilecție a unor stiluri de management ce reclamă folosirea pe scară largă a sedinței și delegării;
- ✓ perfecționarea structurii organizatorice, cu accent asupra flexibilității.

O altă recomandare – continuarea implementării **informatizării instituției**, asigurând astfel conducerii posibilitatea soluționării la un standard ridicat a majorității problemelor cu care se confruntată.

Aprecierea activității fiecărui angajat trebuie să fie obiectivă în cadrul Consiliului Concurenței, să se bazeze pe cunoașterea reală a rezultatelor activității pe care fiecare o desfășoară, a preocupărilor pentru sporirea eficienței administrației locale. Prin aceasta pot fi evitate unele nemulțumiri, atmosfera încordată care deteriorează climatul organizațional.

Cercetând situația de la nivelul autorității de concurență, s-a constatat că, în general, aprecierea activității fiecărui salariat concordă cu rezultatele obținute, cu aportul/contribuția adusă.

Ședințele ar trebui să fie mai concise și să nu se pierdă mult timp cu discuțiile după ce s-a ajuns la o înțelegere. Este important ca cineva să supravegheze cursul discuțiilor, pentru ca toți să își aducă contribuția la desfășurarea efectivă a ședinței.

Discuțiile trebuie canalizate pe scopurile și sarcinile ședinței, iar la sfârșitul ședinței este esențial să se rezume rezultatele acesteia și să se tragă concluzii clare, să se încredințeze sarcini precise și să se fixeze termene limită, pentru ca fiecare să știe ce are de făcut.

Modalități de eficientizare managerială în cadrul Consiliului Concurenței

- maximizarea managementului macroeconomic (responsabilizare, strategie, transparență);
- promovarea managementului strategic;
- reengineeringul managementului organizației publice;
- perfecționarea managementului resurselor umane.

Modalitățile principale de îmbunătățire a managementului macroeconomic au în vedere următoarele aspecte:

- susținerea managementului strategic;
- numirea miniștrilor, a președinților de instituții, a directorilor generali, a secretarilor de stat, pe criterii de competență profesională și managerială;
- includerea contractelor de management în relația ministru – director de organizație, aceasta fiind o modalitate importantă de responsabilizare a indivizilor și a grupului;
- apelarea la indicatorii de performanță;
- îmbunătățirea comunicării manageriale în sectorul public;
- utilizarea pârgiilor economico-financiare ca instrumente manageriale pentru repornirea economiei, pentru întreținerea climatului de muncă din cadrul instituțiilor de stat;
- adaptabilitatea organizatorică a economiei;
- încurajarea sistemelor motivaționale bazate pe performanțe.

Efectele acestor modalități se exprimă în:

- încredere sporită în clasa politică;
- gestionare eficientă a resurselor naționale;
- dezvoltarea competitivității economiei naționale;
- sporirea vizibilității internaționale a autorității de concurență din România;

În vederea reproiectării generale a managementului din sectorul public, recomandăm următoarele modalități:

- realizarea unor analize SWOT care să permită identificarea potențialului de rezistență economică și managerială al instituției;
- crearea sistemului conceptual de obiective (derivate, fundamentale, individuale și specifice);
- reorganizarea structurală;
- numirea managerilor compatibili cu posturile pe care le ocupă, având în vedere competențele pluridimensionale;
- reproiectarea informațională și decizională;
- aplicarea unei metodologii de management adecvate, prin utilizarea și promovarea unor instrumente manageriale sofisticate, complexe și moderne, așa cum este cazul managementului prin obiective;

- îmbunătățirea culturii manageriale și organizaționale.

Succesul în valorificarea resurselor umane, potrivit cercetării îl reprezintă *motivarea* care practic antrenează personalul, oferindu-i satisfacții profesionale și materiale. În stransă legătură cu interesele materiale ar trebuie avute în vedere și alte elemente cum sunt comportamentul, stima, autorealizarea, apartenența la colectiv etc. Motivarea angajaților nu trebuie privită global, ci mai degrabă ca un proces cu un pronunțat caracter individual deoarece ea este complexă și are mai multe particularități. Motivarea nu trebuie să se rezume la nivelul avantajelor materiale, aceasta poate îngloba și alte elemente precum: securitatea și siguranța, posibilitatea enunțării de propuneri, acces la informații, statut social fundamentat pe stimă și considerație.

CONCLUZII FINALE

În urma demersului științific efectuat, se poate concluziona că 4 dintre cele 17 ipoteze de lucru sunt valide. Premisele de la care am plecat în acest demers științific se referă la cultura organizațională existentă în cadrul Consiliului Concurenței, climatul creativ al acestei instituții publice, stilurile de comunicare managerială, schimbarea organizațională, mediul de lucru, feedback-ul, schimbările legislative etc.

Realizarea demersului științific a ținut cont de următoarele aspecte:

- ✓ punctele de vedere ale angajaților;
- ✓ nevoile autorității de concurență;
- ✓ contextul în care își desfășoară activitatea instituția publică;
- ✓ temporalitatea: ceea ce astăzi poate fi adevărat, mâine s-ar putea să nu mai fie;

Pornind de la necesitatea integrării cerințelor realizării performanței unei organizații publice într-un cadru unitar, considerăm utilă abordarea aspectelor esențiale ale managementului performanței organizaționale în jurul conceptelor de eficiență și măsurare a performanței instituției publice.

Așadar apreciem că managementul performanței organizaționale va parcurge mult mai ușor procesul de elaborare al strategiei resurselor umane, își va impune simplu măsurile vizate, dacă în acest proces antrenează personalul organizației. Astfel, membrii organizației sunt încurajați și motivați să își exprime opiniile despre slăbiciunile și atuurile organizației și despre mediul în care instituția funcționează. Astfel, se acorda o atenție sporită procesului de

comunicare, în așa fel încât membrii organizației publice să manifeste suficient interes și încredere față de stabilirea perspectivei organizației.

S-a constatat pe parcursul cercetării științifice faptul că o cultură puternică este benefică pentru eficiența și performanțele unei organizații doar dacă promovează valori și comportamente orientate direct spre acest scop, valori pozitive din punct de vedere managerial.

Cu cât o organizație va propune mai multe asemenea valori, cu atât șansele sale de a-și atinge scopurile și de a prospera vor crește, în caz contrar ea riscă mai mult decât să acționeze ineficient și ineficace, riscă să nu mai acționeze deloc. Liderii au datoria și obligația de a crea, promova și menține aceste valori considerate pozitive și dezirabile pentru organizație; în cazul instituțiilor publice acestea trebuie coordonate cu așteptările consumatorilor.

În cazul instituțiilor publice, și în special în cazul Consiliului Concurenței, apreciem personalul ca fiind implicat în implementarea strategiei ce are ca scop creșterea eficienței managementului performanței organizaționale. Astfel, s-a avut în vedere diferențierea categoriei de salariați, angajarea acelor indivizi care contribuie, prin pregătirea lor, la stabilirea opțiunilor strategice, a obiectivelor etc., sau de a căror implicare depinde implementarea strategiei. Implicarea personalului în elaborarea strategiei crește șansa ca angajații să participe cu toate cunoștințele și calitățile în procesul de implementare, ce s-a dovedit a fi mult mai dificil față de procesul de elaborare a strategiei.

Pe baza investigației de teren realizată și a concluziilor formulate pe baza acesteia, cât și a experiențelor identificate în lucrările științifice studiate, prezentate, unele dintre acestea în cuprinsul tezei de doctorat, **formulăm următoarele concluzii pentru un sistem de management performant al instituției publice:**

- ✓ orientarea așteptărilor și a modalităților prin intermediul cărora salariații își pot îndeplini obiectivul, având în vedere comportamentele susținute de acestea;
- ✓ necesitatea lărgirii studiilor pentru înțelegerea evoluției concepțiilor științifice în domeniul eficienței managementului performanței organizației, necesare pentru determinarea direcțiilor dezvoltării lor ulterioare;
- ✓ consolidarea instituțională, printr-un amplu proces de întărire, adaptare la schimbări a instituției prin intermediul cărora este dirijat un proces economic, social, politic sau cultural etc.;
- ✓ sporirea demersurilor constructive ale teoriei științifice, înțelegerea necesității amplificării rolului gândirii teoretice în știința eficienței managementului performanței organizației publice;

- ✓ introducerea în cadrul pregătirii viitorilor manageri a unor aspecte ce vizează eficiența managementului performanței, calitățile managerului eficient, influența eficienței managementului resurselor umane asupra performanței organizațiilor publice;
- ✓ susținerea și asigurarea formării și perfecționării competențelor profesionale prin cursuri de pregătire a funcționarilor publici care să vizeze ca direcție distinctă eficiența managementului performanței organizaționale în cadrul organizațiilor publice naționale;
- ✓ punerea la dispoziția managerilor organizațiilor publice a unor informații prin intermediul cărora să fie argumentată necesitatea scientizării eficienței managementului performanței organizaționale prin apelarea la instrumente și metodele specifice managementului, teoriei organizației, teoriei deciziei, informaticii etc.;
- ✓ dezvoltarea și formarea în cadrul organizațiilor publice a unei culturi organizaționale centrate pe valorile organizației moderne, pe nevoile și motivația angajaților în vederea creșterii performanței acesteia;
- ✓ delimitarea riguroasă a fiecărui compartiment sau post specific organizației, încadrarea acestora cu angajați profesionalizați în domeniul respectiv;
- ✓ pentru consolidarea relației cu colegii de muncă, crearea unui spirit de colaborare și înțelegere în cadrul echipei, precum și întărirea culturii organizaționale, pot fi organizate acțiuni precum: team-buildinguri, ieșiri în echipă la diverse ocazii, implicarea angajaților în proiecte de grup etc.

Așadar, putem considera că efortul nostru de construire a unui demers științific relevant, și de elaborare a unor soluții practice pertinente, necesare realizării modalităților de eficientizare a managementului performanței organizaționale, pentru identificarea strategiilor necesare creșterii performanței organizațiilor publice naționale ar putea fi continuat pentru extinderea și aprofundarea unor aspecte teoretice noi, dar și pentru identificarea unor noi oportunități praxiologice.

Apreciem că tema propusă precum și modul de realizare a cercetării prezintă o importanță deosebită prin aceea că prin rezultatele sale, dacă acestea vor fi acceptate iar ulterior diseminate în sectorul public, dar și în celelalte sectoare interesate, poate produce o modificare pozitivă a „mentalului individului” și implicit a „mentalului grupului” în ceea ce privește modalitățile de eficientizare a managementului performanței organizaționale.

Din cercetarea întreprinsă se poate deduce că managerul democratic conlucrează eficient cu oamenii din subordine, prin crearea unui climat prielnic de lucru, conducând în acest mod organizația spre atingerea succesului.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Teza de doctorat o apreciem ca fiind o construcție ce se încadrează cerințelor teoretice, respectiv metodologice specifice prezentului demers. Astfel, considerăm că sunt relevante **contribuțiile personale**, dintre care amintim:

- a) conținutul tezei de doctorat, respectiv structura acesteia presupune aspecte noi, ce nu sunt abordate de literatura de specialitate națională sau străină, sau prezența acestora este una segmentară;
- b) prezentarea evoluției și analiza critică a conținutului și caracteristicilor organizației publice, respectiv a particularităților acesteia;
- c) abordarea unor aspecte specifice culturii organizaționale, dezvoltării organizaționale, performanței și schimbării organizaționale la nivelul unui subsistem al sectorului public;
- d) reliefarea unor noi posibilități de înțelegere a activităților specifice managementului performanței organizaționale, a strategiilor și modalităților de măsurare a performanței în cadrul organizațiilor publice naționale;
- e) prezentarea unor aspecte clarificatoare, definiții ale performanței organizațiilor naționale, ale indicatorilor de evaluare;
- f) analiza critică a aspectelor ce vizează conținutul eficientizării managementului performanței organizaționale;
- g) elaborarea unui nou conținut al eficientizării managementului performanței organizației publice și a unor indicatori non-financiari de evaluare a acesteia;
- h) identificarea principalelor levieri ale performanței ținând seama de schimbările survenite în societatea contemporană, complexă și plină de riscuri și provocări;
- i) proiectarea, fundamentarea, desfășurarea și organizarea investigației de teren este contribuție proprie;
- j) interpretarea și propunerile emise în cadrul analizei opiniilor angajaților pentru fiecare temă majoră din chestionar este în totalitate o contribuție personală.

Contribuții cu caracter de sinteză:

- modalitatea în care a fost tratată performanța organizațională, prin cercetarea stadiului și cunoașterii în domeniu până în prezent, remarcând autorii care au avut cele mai importante contribuții la tema de cercetare;
- definirea conceptelor utilizate în efectuarea demersului științific, care au reprezentat fundamentul unei noi paradigme a performanței organizaționale în cadrul unei instituții publice;
- demersul științific are ca bază potențialul de analiză și sinteză al autorului, în special în ceea ce privește particularizarea conceptelor și teoriilor de performanță pentru aplicabilitate în interiorul Consiliului Concurenței;

Contribuții la nivel de abordare teoretică:

- clarificarea unor concepte fundamentale referitoare la performanță a organizației;
- recomandările privind atingerea performanței în sectorul public, ținând cont de elementele caracteristice stilurilor de leadership, climatului și culturii organizaționale;

Contribuții științifice:

- crearea și expunerea a trei rapoarte intermediare în cadrul cercetării doctorale;
- crearea și redactarea de articole științifice;
- crearea și redactarea tezei de doctorat;

Utilizarea tezei de doctorat

- prezenta lucrare s-a elaborat pentru a fi un ghid metodologic și de bune practici pentru managerii din alte instituții publice din România;

PERSPECTIVELE CERCETĂRII

Prezenta lucrare poate fi dezvoltată și aprofundată cu succes pe viitor. Pentru extinderea orizontului cercetării, recomandăm următoarele direcții de acțiune:

- realizarea unei analize comparative între instituțiile publice și întreprinderi. Răspunsurile la întrebări de genul: „Au instituțiile publice abilitatea de a comunica în interior și exterior la fel de profesionist și eficient ca și întreprinderile?” sau „Ce mai au de învățat instituțiile publice de la companii cu privire la management?” - pot oferi informații importante atât pentru întreprinderi, cât și pentru alte entități din sectorul public.

- investigarea organizațiilor publice prin metode de cercetare de tip calitativ (spre exemplu studii de caz, interviuri) ar facilita evaluarea și determinarea cu mai multă precizie a comunicării și a managementului în cadrul organizațiilor din sectorul public. În acest sens, prin observarea mai în detaliu a acestor fenomene, s-ar putea obține rezultate mai elaborate în legătură cu ceea ce funcționează sau nu în interiorul acestor entități.
- evaluarea organizațiilor publice, a comunicării și a managementului din perspectiva serviciilor oferite ar putea răspunde la două întrebări importante: „Cât de afectată este calitatea serviciilor publice din cauza numărului crescut de organizații private?”, „Cum reușesc companiile să-și îmbunătățească serviciile din punct de vedere calitativ comparativ cu instituțiile de stat?”.
- având în vedere faptul că modelul descrie procesul pe care organizația publică l-a parcurs în timp, suntem de părere este interesant de prognozat ce anume se va întâmpla în sectorul public în viitorul apropiat. Ar fi important de dezbătut următoarele aspecte: „În ce direcție vor evalua instituțiile publice în următorii 10 ani?”, „Vor deveni ele mai eficiente în comunicare și în management?”.
- elaborarea unui ghid de bune practici pentru dezvoltarea și aplicarea conceptului de performanță organizațională.

Avem încredere că rezultatele procurate prin studiul efectuat vor contribui la creșterea gradului de cunoaștere și utilizare în practică. Acestea pot constitui puncte de plecare pentru viitorii cercetători, tema aleasă fiind una de noutate la nivelul sectorului de stat.

Curriculum Vitae

COMĂNESCU ELENA LOREDANA

INFORMAȚII PERSONALE

Strada Take Ionescu, bl. P3, Sc. B, ap.5, Pitești, jud. Argeș, România

☎ 0745756532

✉ lory_ela@yahoo.com

Data nașterii: 24-04-1984 | Naționalitatea: Română

EXPERIENȚĂ PROFESIONALĂ

Perioada	Noiembrie 2007 - prezent
Poziția ocupată	Inspector de concurență
Denumirea angajatorului	Consiliul Concurenței, Piața Presei Libere nr. 1, sector 1, București www.consiliulconcurenței.ro

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

Perioada	Octombrie 2017 - prezent
Calificarea / diploma obținută	Doctorand - Management
Numele și tipul instituției de învățământ	Universitatea Valahia din Târgoviște, Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste
Perioada	Octombrie 2007 – iunie 2009
Calificarea / diploma obținută	Master – Guvernanță publică europeană
Numele și tipul instituției de învățământ	Academia de Studii Economice din București, Facultatea de Finanțe, Asigurări, Bănci și Burse de Valori
Perioada	Octombrie 2003 – iunie 2007
Calificarea / diploma obținută	Licență
Numele și tipul instituției de învățământ	Academia de Studii Economice din București, Facultatea de Finanțe, Asigurări, Bănci și Burse de Valori, Specializarea: Bănci și Burse de Valori

COMPETENȚE
PERSONALE

Limbi străine cunoscute	Înțelegere		Vorbire		Scriere
	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
Limba engleză	C2	C2	C2	C2	C2
Limba franceză	B1	B1	A2	A2	B1

Atestat profesional de limba engleză acordat de Ministerul Educației Naționale

**Competențe și abilități
sociale**

Bune competențe de comunicare dobândite prin experiența acumulată în activitatea desfășurată

**Competențe și aptitudini de
utilizare a calculatorului**

Microsoft Office, Internet (**Atestat profesional de operator calculator acordat de Ministerul Educației Naționale**)

Permis de conducere

categoria B (2004)

LISTA DE ARTICOLE PUBLICATE:

1. **Comănescu Elena Loredana**, Ponea (Radu) Ioana Antoaneta, Petre (Stan) Cornelia, Ponea Maria Georgiana

„Competitivitatea firmelor în mediul concurențial – problemă esențială a managementului performant”

Academia Forțelor Terestre “Nicolae Bălcescu”, Conferința Științifică internațională “The Knowledge – Based Organization” (KBO), ediția a XXIV-a, secțiunea 2, pag.11, Sibiu, 14-16 iunie 2018;

https://www.armyacademy.ro/kbo/Program_KBO_2018.pdf

<https://sciendo.com/article/10.1515/kbo-2018-0043>

2. Ponea (Radu) Ioana Antoaneta, **Comănescu Elena Loredana**, Ștefănescu Bogdan, Ponea Maria Georgiana

„Obiective și strategii necesare unui lider pentru realizarea unei gestionări eficiente în cadrul unei secții clinice a unei unități spitalicești de stat. Caracteristici specifice.”

Revista Economia Contemporană, Vol. 4, Nr. 4/2019

<http://www.revec.ro/article-2019-id-92-vol..4.nr..4-limit-2.html>

3. Mitu Evelyne Ingrid, **Comănescu Elena Loredana**

„Motivarea angajaților în cadrul instituțiilor publice”

Universitatea “Dunărea de Jos” din Galați, Conferința internațională „Riscul în Economia Contemporană”, editia a XX-a, 6 – 7 iunie 2019, publicare în volum cu ISBN indexat EBSCO, ECONLIT, REPEC, DOAJ, pg. 422;

<http://www.rce.feaa.ugal.ro/index.php/2014-02-04-19-50-49/rce-2019/conference-proceedings-rce-2019>

4. Ștefănescu Bogdan, **Comănescu Elena Loredana**, Zaharia (Ștefănescu) Diana Elena, Ponea (Radu) Ioana Antoaneta

„Motivarea, factor determinant în performanța organizațională. Studiu de caz ALPHA Asigurări SA.”

Universitatea “Dunărea de Jos” din Galați, Conferința internațională „Riscul în Economia

Contemporană”, editia a XX-a, 6 – 7 iunie 2019 publicare în volum cu ISBN indexat EBSCO, ECONLIT, REPEC, DOAJ, pg. 416

www.rce.feaa.ugal.ro/index.php/2014-02-04-19-50-49/rce-2019/conference-proceedings-rce-2019

5. Comănescu Elena Loredana, Mitu Evelyne Ingrid

„Comportamentul organizațional la nivelul instituțiilor publice centrale”

Academia Forțelor Terestre “Nicolae Bălcescu”, Conferința Științifică internațională “The Knowledge – Based Organization” (KBO), ediția a XXV-a, Sibiu, 13-15 iunie 2019, publicare în volum cu ISBN, pag. 163;

<https://sciendo.com/article/10.2478/kbo-2019-0074>

6. . Ștefănescu Cristina, Comănescu Loredana Elena, Buhuși Ciprian, Bîlcan George Adrian,

„Theoretical Approaches to Estimate the Information Security Risks”

Academic Journal of Economic Studies, vol. 5, nr. 3, septembrie 2019, pp. 120-125, Editura Universitară & ADI Publication;

<https://www.cceol.com/search/viewpdf?id=813605>

7. Ștefănescu Cristina, Comănescu Loredana Elena, Buhuși Ciprian, Bîlcan George Adrian

„Cyber security for Cyber accounting -Tool for the Digital Enterprise”, Academic

Journal of Economic Studies, vol. 5, nr. 3, septembrie 2019, pp. 138-143, Editura Universitară & ADI Publication;

<https://www.cceol.com/search/viewpdf?id=813609>

8. Comănescu Elena Loredana, Ștefănescu Bogdan, Mitu Evelyne Ingrid, Zaharia

(Ștefănescu) Diana Elena

„Dezvoltarea organizațională și măsurarea performanței la nivelul entităților economice românești”

Revista Analele Universității Valahia, vol. 10 (24), Issue 2/2019

ISSN 2067-9440

9. Petre (Stan) Cornelia, Comănescu Elena Loredana

„Aspecte ale managementului calității învățământului românesc preuniversitar”

Universitatea „Constantin Brâncoveanu” Pitești, Conferința științifică internațională „Knowledge Economy – Challenges of the 21st Century”, 28 noiembrie 2019, publicare în Revista “Strategii manageriale”, nr. 4/2019, pag. 7.

http://www.univcb.ro/java_script/uploaded/brosura%20conferinta%202019.pdf

[http://www.strategiimanageriale.ro/article-2019-id-86-revista.nr..4.\(46\)-974-aspects.of.quality.management.in.the.romanian.secondary.education.html](http://www.strategiimanageriale.ro/article-2019-id-86-revista.nr..4.(46)-974-aspects.of.quality.management.in.the.romanian.secondary.education.html)

10. Mitu Evelyne Ingrid, Comănescu Elena Loredana

„Formarea profesională și problemele conexe din interiorul instituțiilor publice”

Universitatea „Constantin Brâncoveanu” Pitești, Conferința științifică internațională „Knowledge Economy – Challenges of the 21st Century”, 28 noiembrie 2019, publicare în Revista „Strategii manageriale”, nr. 4/2019, pag. 161.

http://www.univcb.ro/java_script/uploaded/brosura%20conferinta%202019.pdf

[http://www.strategiimanageriale.ro/article-2019-id-86-revista.nr..4.\(46\)-992-professional.training.and.related.problems.in.public.institutions.html](http://www.strategiimanageriale.ro/article-2019-id-86-revista.nr..4.(46)-992-professional.training.and.related.problems.in.public.institutions.html)

11. Mitu Evelyne Ingrid, Comănescu Elena Loredana

„Managementul comparat al resurselor umane între SUA și Japonia”

Universitatea „Constantin Brâncoveanu” Pitești, Conferința științifică internațională „Accounting and Finance – The Global Languages in Business”, ediția a V-a, 24 aprilie 2020, publicare în Revista „Economia Contemporană” vol. 5, nr. 2/2020, pag. 108.

<http://www.revec.ro/article-2020-id-94-vol..5.nr..2-771->

[managementul.comparat.al.resurselor.umane.intre.sua.&.536;i.japonia.html](http://www.revec.ro/article-2020-id-94-vol..5.nr..2-771-managementul.comparat.al.resurselor.umane.intre.sua.&.536;i.japonia.html)

12. Comănescu Elena Loredana

„Schimbarea organizațională și rezistența la schimbare în cadrul companiilor”

Universitatea „Ștefan cel Mare” Suceava, Conferința economică internațională The 16th Economic International Conference „New Challenges and Opportunities for the Economy 4.0, 7-8 mai 2020, publicare în volumul 3 editat de Lumen și indexat ISI Proceedings, pag. 285.

<https://proceedings.lumenpublishing.com/ojs/index.php/lumenproceedings/article/view/339>

13. Petre (Stan) Cornelia, **Comănescu Elena Loredana**, Diaconu Nicușor

„Management, from an educational perspective”

A.S.E. București, The 15th International Conference “Managing People and Organizations in a Global Crisis”, 4-5 noiembrie 2021

http://conferinta.management.ase.ro/wp-content/uploads/2021/11/IMC2021_programme.pdf

14. Diaconu Nicușor, **Comănescu Elena Loredana**, Petre (Stan) Cornelia

„Managementul educational și performanța organizațiilor școlare”

A.S.E. București, The 15th International Conference “Managing People and Organizations in a Global Crisis”, 4-5 noiembrie 2021

http://conferinta.management.ase.ro/wp-content/uploads/2021/11/IMC2021_programme.pdf

Management of organizational performance in a Romanian public institution (Competition Council)

CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS

CHAPTER 1: THE STAGE OF KNOWLEDGE IN THE FIELD

**CHAPTER 2: THE CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGICAL AND
METHODOLOGICAL FRAMEWORK OF THE SCIENTIFIC APPROACH**

CHAPTER 3: PRESENTATION OF THE EMPIRICAL RESEARCH

**CHAPTER 4: THE INTEGRATED MODEL OF ORGANIZATIONAL
PERFORMANCE**

FINAL CONCLUSIONS

PERSONAL CONTRIBUTIONS

RESEARCH PERSPECTIVES

BIBLIOGRAPHY

KEYWORDS

organizational diagnostic, organizational develeopment, organizational performance, measuring performance, indicators to measure organizational performance, systems of performance measurement, management strategies, competitiveness, organizational change, innovation, efficiency, resistance to change, public management, staff motivation, leadership, public servant.

INTRODUCTION

The topicality, the opportunity and the necessity of the scientific approach

We designed this scientific research with a firm conviction that the results obtained will contribute to increase the performance of the employees in the public institutions in Romania, by improving communication and staff motivation. A quick analysis of the current situation in the field highlights the idea that performance can be achieved, especially through techniques and methods of motivating staff, adapted to each group according to its area and competence.

The paper aims to propose and initiate a methodology to evaluate the performance of management in the budget sector.

Public organizations are a constant presence for the activity of today's society. Thus, they represent an insinuating and permanent presence that dominates society.

Regarding the organization, various authors have stated over time a series of definitions of what an organization is, their appearance being related to schools of thought and currents that have existed and developed over time in the following areas: sociological, economic and psychological, as well as administrative and political sciences, which analyzed the organization in terms of aspects that encompass it (for example: political, economic, social, etc.)

A number of specialists who have studied organizations refer to the organization as a social system created by people as a support in order to achieve exact goals.

The elaboration of a definition that includes what is considered important and essential in explaining the emergence of an organization is almost impossible, this being explained by some authors from the perspective of the complexity and diversity of organizations. Therefore, some of the authors appreciate that “the difficulty of defining the concept of organization is determined not only by the multitude of perspectives from which it is analyzed, but also by the evolution of organizational analysis which has established new ways of defining, depending on over time by various theoretical and practical research [...], a certain succession in the development of different theories and perspectives does not mean that the new perspectives have replaced the old ones”¹¹.

¹¹Vlăsceanu, M., *Organizations and organizational behaviour*, Bucharest: Polirom Publisher, 2003, p. 55;

Continuous performance represents the goal of an organization, because organizations have the ability to grow and evolve only through performance.

Every organization, whether it is a large multinational corporation, a small enterprise or a public institution, needs to implement a performance measurement pattern, as the success and continuity of an organization are closely linked to its performance. By measuring performance, organizations have the opportunity to determine the extent to which their goals have been met, to estimate their own performance, and to create future initiatives to improve their performance. Measuring performance and organizational performance has become a topic of great interest to theorists and practitioners since the late 1980s.

According to the Royal Society of Arts, Manufactures and Commerce (RSA)¹², in order to be successful, an organization must use relevant performance measurement systems.

Legislative changes at European level are transposed into the national laws of the member states, and some of them take into account work, working conditions, discrimination in the workplace, diversity and other criteria that influence the relationship with staff in organizations. Although traditional companies know the importance of training and motivating human resources, the practice in most organizations tends to be different from theoretical procedures. Therefore, the workforce in an institution and not only feels entitled to be treated with respect, responsibility, dignity and understanding. From the other perspective, the conduct of employees should be in the same way, showing conscientiousness, dedication and fidelity. The complexity of the Romanian society, the legislative gaps, the occupation of some positions of people without thorough training in the field, lead in most organizations to staff fluctuations, the absence of commitment and involvement on the part of the employees. To change these behaviors, managers should be selected on the basis of leadership, morality, and it is important that they identify with the organizational values of the public institution they lead and be trained to increase organizational performance through good team coordination.

As neither the budgetary institutions nor the companies have extensive experience in achieving optimal performance, we believe that in order to meet the challenges, these organizations need a sound management system based on the rules of management science and effective communication. Another aspect addressed in this thesis concerns public sector managers, who must be inspired by the leadership style to be applied in the current activity, the way to motivate employees, in order to achieve performance.

¹² <https://www.thersa.org>, accessed at 19.07.2018

We believe that by reviewing these issues we will be able to find viable answers and solutions that can be successfully used by other public institutions. In short, given the fact that our company is going through a critical period, in the existing pandemic context, we believe that it is necessary for these entities to have a consolidated management system in order to better coordinate employees.

Regarding our thesis, entitled “Management of organizational performance in a Romanian public institution (Competition Council)”, we consider that the study elaborated within it, located at the intersection between management, culture, motivation, organizational communication and leadership, will be able to offer a interdisciplinary openness, a model of good practice with clear examples of elements that can be implemented in the public organization, including many common features and establishing possible connections among them.

This scientific approach is organized in four chapters:

CHAPTER 1 – The stage of knowledge in the field includes the description of the concepts of organization, organizational development, performance, performance measurement and organizational change, presentation of relevant definitions and theories in the field. The present paper aims to highlight the importance of organizational performance in the public sector, by highlighting the elements that lead to its achievement.

An organization is a structured system of interdependence between people in order to achieve common goals.

The public organization, understood as a set of bodies in the public environment, aims to create efficiency, effectiveness and added value, to be efficient. These goals cannot be achieved without a proper structure.

The organizational structure totals the set of organizational subdivisions, people and the relationships between them, so constituted and regulated as to lead to ensuring the organizational premises necessary to achieve the desired performance.

The organizational structure (OS) usually includes:

1. The organigram;
2. The regulation of order and functioning (ROF), which in some organizations is replaced by the statute;
3. Job description or details of the jobs.

A number of specialists in the psychological, economic, managerial, sociological fields consider that, within an organization, culture is both a relevant factor in change and an important determinant in the functionality and performance obtained¹³.

Culture is relevant for the following reasons: culture is a key element in strategic management, which is included in the strategic expansion plan, based on a prior cultural audit. Culture is also an important management tool for management. A strong and positive organizational culture avoids organizational, management and control problems. Culture is also a landmark for its members. Personnel working in an institution with a strong culture know the requirements within it, and the existence of cultural norms is the essence of personal identification and commitment.

According to current management theories, achieving the performance of the organization is impossible to achieve in the absence of an organizational culture which is essentially a factor in increasing the efficiency of modern management, but also a tool¹⁴.

Organizational development is a continuous and planned effort aimed at changing organizations to become more individual-oriented and more efficient. Organizational development differs from routine or occasional efforts that take place in other organizations in that it is planned. Organizational development efforts are constantly taking place, they are extended over a long period of time and are becoming constituent elements of organizational culture.

Organizational development refers to improving performance at the level of each employee, group and organization, improving the organization's ability to meet external challenges. It refers to the increase of internal skills, ensuring that the organization's structures, human resources departments, positions, management processes and communication systems fully capitalize on the motivation of employees and support them in their evolution.

The term performance is assimilated to an ideology of effort, of always making things better, of progress. This is a dynamic approach that links performance to action, to a certain behavior, and not just to a result (static vision).

In the case of public institutions, too, efficiency and effectiveness are analyzed together, because the employees must be well prepared from a professional point of view and have an attraction for the activity carried out at the workplace.

¹³ Năstase, M., *Managerial and organizational culture*, Bucharest: ASE, 2004, p. 25;

¹⁴ Militaru, Gh., *Organizational behaviour*, Economic Publishing House, Bucharest, 2005, p. 311;

The effectiveness of an organization in terms of innovation is closely linked to a good correlation of decision-making and information flows. Successful implementation of innovation in an organization is related to the interaction between the functions of planning, management, on the one hand, and those of production, research and analysis of market requirements, on the other hand, but also to the interaction between the functions of execution and management. In order to ensure an organizational expansion, the management must carry out a permanent renewal, to change the outdated structures and focused on vigorous traditions. The stage reached in the design and research of management and organizational structures in this regard is to provide a set of tools and methods for both creativity, procedural and organizational approach, a model of structures favourable to innovation that can be used by management.

The measurement of organizational performance through the use of both human and financial, informational and material resources can be summarized as follows: *“performance measurement systems represent the totality of human, financial, material, informational or any other resources involved and/or transformed, which lead to a clear highlight of an organization’s performance”*¹⁵.

Measuring performance is a key factor in improving decisions made in organizations at all levels: individual, operational, or strategic. This measurement process is a complete one, and involves both the collection of data associated with a predetermined performance standard or an objective, and the analysis of that data. Performance measurement is associated with a global management system that involves anticipating and tracking the consistency of the resulting product or service with customer requirements.

A performance management system is a strategy that links all the activities within the organization in the context of human resources policies, organizational culture, style and communication systems. The nature of the strategy depends on the organizational context and may vary from organization to organization.

Organizational change is “a state of transition between the current state and a future state toward which the organization tends”¹⁶.

¹⁵ Raboca, H., *Measuring satisfaction for the customers of public services*, Accent Publishing House, Cluj-Napoca, 2008, p. 48;

¹⁶ Huse, E., F., Cummings, T., G., *Organization Development and Change*, West Publishing Company, 1985, p. 24;

The most well-known way to classify change depends on the radical nature of the change. The concept of “radical change” and other similar notions are presented in the table below.

Changes in an organization are, for the most part, planned, intentional changes, proposed by management for various reasons (due to internal or external pressures, strategic changes in order to develop the organization). Changes within an organization are noticeable quickly, as they take place in a confined space to social ones.

CHAPTER 2 - The conceptual, epistemological and methodological framework of the scientific approach describes the approach of the topic from the point of view of epistemology and details the research methodology. The particularities of the public management applied at the level of the Competition Council and other relevant concepts that constitute the basis of the paper were highlighted. The chapter formulates the research objectives, major topics and working hypotheses. The research methods are described as they are presented in the specialized literature.

Public management deals with *the civil service* from a practical perspective, being the one that leads to the good functioning of a public institution within which civil servants with executive and management attributions and political representatives carry out their activity. It determines the structure and status of civil servants and civil servants as employees of the public institution. The performance of the public institution is closely linked to its employees, whether they are executors or managers, who become directly responsible for the results obtained.

When elaborating the efficient management model within the competition authority, the following arguments were taken into account:

- a) management is represented by the application of system analysis within the organization;
- b) system analysis is a language that refers to a complex and concrete reality;
- c) one of the main advantages of the management definition, starting from the analysis of the system, is given by the fact that it can be applied to both the private and the public sector.

Thus, the public management applied within the Competition Council can be defined in two forms:

- *in a narrow sense*: public management is a way of applying the management language at the level of the budgetary sector;

- *in a broad sense*: public management is a management modality applicable when the organization is in full expansion.

Professional performance appraisal is a process that supports both the organization and the employees in order to intensify the quality, the labor productivity and the improvement of the professional skills.

Performance appraisal is considered the main activity of human resource management, which is carried out to determine the degree to which employees of an organization effectively perform their responsibilities or tasks. Extending this concept, performance appraisal is a process, action, or reference activity by which an appraiser estimates or appreciates an individual's performance against established standards, but also his or her mental representation, self-concept regarding the achieved performance or its own system of values.

Performance appraisal/assessment summarizes the processes (usually annual or biannual) recorded and formalized, reviewing the manner and attitudes by which a person carries out his activity. Usually, this "supervision" is performed by the direct boss of the evaluated employee.

Performance appraisal can be very helpful. A regular review of each individual's performance provides information about the skills and aspirations of employees, which are essential elements for managerial planning. This also leads to the consolidation of the employees towards the goals of the institution and their compliance with the norms of the groups within the team.

Performance appraisal is one of the core activities of human resource management; this activity allows the determination of the degree to which the employees perform their tasks efficiently and pays correctly and completely the responsibilities assigned to them. The process involves evaluating the results, the intellectual, physical, professional and managerial potential and comparing them with the requirements of the position held by an employee.

The concept of organizational culture refers to what is the collective standards of attitudes, thinking, beliefs, values, habits and norms that are in an organization.

Organizational culture, seen as one of the main elements of organizational study and management, expresses the beliefs, attitudes, values, psychology, and experiences of an organization. Through these and not only, the organizational culture is the management tool that ensures the increase of the long-term performance of the organization.

Organizational culture is the component with the greatest influence on the behavior of public sector employees.

Organizational culture in public organizations means the accumulation of spiritual, distinctive, affective, intellectual and material characteristics resulting from the way of feeling, thinking and personality of employees, manifested in work processes, which significantly determine the mission of public organizations and their fundamental objectives.

Culture, as a management tool, consists in the stabilizing ability of an organization. Framed in the social system, organizational culture can balance the activity of an organization as a whole¹⁷.

The scientific research materialized in the elaboration of a management model oriented towards increasing the performances at the level of the Competition Council, through the application of which the principle of non-discrimination will be promoted on all levels of human resources management (recruitment, training, promotion). It presents the current situation within the competition authority and the extent to which it is open to change.

The paper includes a survey study aimed at verifying through statistical methods the existence of correlations between important aspects of the performance measurement system within the national competition authority and the validation of a tool for analyzing managerial behaviors applicable to individual performance management.

The general objective of this scientific approach is to identify and analyze the factors that determine the performance of a public institution in Romania.

The general hypothesis of the scientific research: It is assumed that among the factors that determine the increase of the performance of the Competition Council we can find an efficient organizational management.

Starting from the main hypothesis mentioned above, several derived hypotheses were stated, in the form of pre-established statements, the persons in the sample, respectively employees of the Romanian competition authority expressing their opinions on those hypotheses.

Major topics of scientific research:

The research topics addressed by the formulated hypotheses are the following:

Topic 1: The characteristics of the management style applied within the Competition Council directly determine the performances of this institution.

¹⁷ Comănescu, M., *European Management*, Economic Publishing House, Bucharest, 1999, p. 103;

Topic 2: The level of motivation and involvement of the employees of the Competition Council is one of the basic factors that contribute to increasing the performance of the institution.

Topic 3: Internal communication in the case of public institutions is mostly informal.

Topic 4: Continuous improvement of human resources within a public institution (personal development / career) leads to increasing the performance of that organization.

Topic 5: Organizational change - a factor of innovation in the public institution.

In order to interpret the data collected through the research, we performed a descriptive analysis in the first phase, and later, based on the interpretation of the answers in the questionnaire, we developed a study, precursor to the stage of validation of research hypotheses.

The descriptive analysis took into account the following aspects:

1. Increasing the organizational performance at the level of the Romanian competition authority, related to the manager's leadership style, management control and planning functions (communication plan; activity plan; activity report of the organization), protocols concluded with other public institutions national or other international organizations, determinants of effective organizational management; in this sense we mention: 2 protocols with 2 universities in the country, respectively "Constantin Brâncoveanu" University from Râmnicu Vâlcea and "Vasile Goldiș" University from Arad, the collaboration protocol with Fondul Român de Contragarantare SA, the collaboration protocol with the Special Telecommunications Service etc.
2. Eliminating the unfounded idea that performance appraisal is a detested activity, a threat to employees, who, although aware of its need, often show reluctant attitudes and reactions;
3. Identifying the causes that lead to the decrease of the employees' performances and of the measures taken by the managers for their improvement;
4. Identifying the differences between managers' and employees' perceptions of how to improve performance;
5. Validation and analysis of the answers in the questionnaire regarding the establishment of the managerial strategies used by the president of the Competition Council in order to improve the performances of the employees of the institution;
6. Formulation of recommendations aimed at increasing the performance of employees by adopting motivational strategies related to their needs.

In order to confirm or infirm the hypotheses, in addition to the application of the employees' questionnaire, a research of the national and international specialized bibliography, of the studies carried out by different Romanian and foreign authors was carried out. The questionnaire aimed to collect information based on the experience and perception of the respondents regarding:

- the opinion of the employees from the Competition Council regarding the correct identification of the management styles approached by the managers of this public institution;
- the opinion of the employees regarding the management style adopted by the management and the organizational performance;
- weaknesses and strengths of the employees / management within the Competition Council.

CHAPTER 3 - Presentation of the empirical research includes the information collected following the distribution of the questionnaire of the staff of the competition authority and the interpretation of the data resulting from the processing of the answers. Following the submission of the questionnaire, the collection of information based on the experience and perception of employees regarding the importance of the existence of favorable decision-making and leadership factors in the analyzed public institution and the identification of the elements leading to performance were considered.

During the scientific research we aimed to approach the organizational performance at the level of a public institution, debating first of all the particularities of the management of the public organization, and secondly investigating the communication and motivation within the Competition Council.

Starting from the formulated hypotheses, simultaneously with the study of the national and international specialized literature, but also as a result of the quantitative research, it was possible to deduce numerous connections between the analyzed phenomena:

- the relationship between internal communication and the organization's performance;
- the connection between the leadership style and the performance of the public institution;
- the correlation between efficient leadership and organizational performance management;
- the correlation between motivation and organizational performance;

- the correlation between the democratic leadership style and communication;
- the relationship between legislative changes and the performance of the competition authority;
- the relationship between organizational change and performance;
- the correlation between the organizational culture and the level of performance of civil servants.

Based on these aspects, the main conclusions of the model put into evidence the link between the management style approached and performance, i.e. between communication and performance in the public organization.

In order to achieve performance, managers must promote authority within the organization that allows them to maximize the potential of employees, encouraging them to create and innovate.

The Competition Council has several categories of staff: general civil servants, specialized civil servants, contract staff and public managers. The specialized public position in the institution is of competition inspector, a category that represents 68% of the total staff of the competition authority.

No matter how well it is forecast, the evolution of the economic situation is accompanied by frequent reorganizations, which affect in terms of quality and quantity the employees of a public institution. Knowing their potential and performance is one of the essential activities of human resource management within an organization.

The possibility of progress of organizations is achieved only if they pursue continuous performance and thus this is one of the primary objectives of the management of organizations.

The strategies to improve employee performance, proposed in this thesis, have the role of signaling the fact that managers cannot determine all employees to be efficient, using the same methods and for this reason treat each individual differently in order to create their context. conducive to performance development brings benefits at the individual level, but also at the organizational level. In order to fulfill this role, it is necessary to understand and use these aspects properly.

One of the relevant objectives of the performance appraisal process aims to improve performance¹⁸ and therefore an implicit condition is to determine the current level of

¹⁸ Endres, G., M., Mancheno-Smoak, D., L., *The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement*, Business Organization Development Journal, 2008;

performance of the employees of the Competition Council by evaluating and using the most appropriate strategies to achieve superior performance.

The reason why we chose to approach, through the elaborated model, its performance and ways to improve it, from a strategic perspective is in line with the fact that the management of the Competition Council requires a vision for the efficient use of human resources. The need for a strategic approach results from the characteristics of the ever-changing environment, a change that is seen as a condition of progress because, as Ioan Ciobanu argues¹⁹: “a nation enjoys economic success if it has an environment favourable to improvement and innovation”.

When choosing the topic, we took into account the scientific interests and skills of the author, but also other factors, such as: the existing demands of managerial practice and the interest in the scientific development of the field; knowledge of the scope of the topic and the formation of an overview of the issues it addresses; the relevance and complexity of the topic for the management field; the variety of information material accumulated so far as a civil servant. As a result, we considered it appropriate to conduct research to highlight which strategy to increase performance is appropriate for the Competition Council, but also what would lead employees to make efforts to achieve performance.

Among the most important *objectives* of human resources management are, in our opinion, following the analysis of the developed model: the development and consolidation of staff skills by permanently providing opportunities for evolution; developing effective personnel policies, procedures and systems; staff appreciation based on activities and achievements; labor force management, by taking into account the needs of each employee; ensuring equal opportunities for all and adopting an ethical approach to management based on concern for people, fairness and transparency.

The purpose of the opinion poll was to analyze the organizational performance of the Competition Council. The factors that influenced the performance were identified.

The statistical hypotheses 1-17 were tested using an econometric model, in which the dependent variable is the degree of organizational performance, and the independent variables: management style applied, degree of involvement, rewards (bonuses, incentives, etc.), salary level, innovation, telecommunications, feedback, work environment, legislative changes, communication, motivation, human resource development, attitude towards work, resources, external environment, leadership and organizational change.

¹⁹ Ciobanu, I., *Strategic Management*, Polirom, Iași, 1998;

The econometric analysis indicates that, of all the factors analyzed, those with an important significance in terms of performance are: human resource performance, degree of involvement, legislative changes and organizational change. It is observed that the level of performance is inversely proportional to legislative changes and directly proportional to human resource performance, degree of involvement, and organizational change. Therefore, of the 17 independent variables included in the initial form of the regression model, 4 are significant and 13 are not. Thus, out of the 17 research hypotheses, four were validated.

The main conclusions, based on the answers received, are the following:

The analysis of the weights of the received answers shows the importance of continuous improvement of employees for the qualitative fulfillment of tasks, the importance of organizational change, but also of legislative changes, as well as the degree of involvement of Competition Council staff in performing tasks with increasing institution performance.

In this regard, *the participation of the staff in mobility programs, exchange of experience, as a form of professional career development* is an important factor in increasing the organizational performance according to the interviewed staff (80.9%).

The success of *organizational change* is directly correlated with both the quality of the solution found and the effectiveness of its implementation (96.6%) and is a decisive element in increasing organizational performance.

Regarding the *legislative changes*, following the data collected from the employees of the Competition Council, we found out that the vast majority of the staff in the organization (74.1%) appreciate that they negatively influence the performance of a public institution.

It is observed that *a high level of employee involvement* in the performance of tasks directly contributes to increase the performance of the Competition Council (98.8%).

CHAPTER 4 – The integrated model of organizational performance. In this chapter, the ways of efficient management within the Competition Council have been highlighted, in accordance with the chosen themes. The model could serve as a good practice guide for other public authorities and is extremely useful for improving human resource management.

Leadership and management are complementary and distinct notions, each with specific functions and characteristics. Both are indispensable to break through in an increasingly complex environment. The organization must be aware that strong leadership with vulnerable management is not good, and sometimes it can be worse than the opposite. True performance is given by combining strong management with strong leadership and compensating them.

A first aspect necessary to increase the organizational performance resulting from the present research is the ***improvement of teamwork***, by organizing semestrial team-buildings.

We also propose the ***organization of trainings / seminars*** in order to cultivate the desire for a continuous learning during the professional career of the employees of the Competition Council. Training and professional development of employees is one of the most important investments that the organization should make; the application of this policy has immediate positive effects for the entity, but also to obtain moral and material satisfaction for the employees who will become more involved in its problems.

The training, education and development of administrative staff must be one of the key components of human resources policy in order to achieve performance.

The organization of the institution means *training and improvement*, even if there are many other things that need to be done to strengthen the organization and that do not require a specific training. Staff training involves sending employees to short or long-term training courses. One of the most effective and least expensive types of training is the one that is provided right at work, during the service. However, the training and development of employees in the workplace requires leaders (bosses, supervisors) who are trained and have the qualities and skills of an instructor, to show skills for working with people and teamwork and to help others to learn and to form. ***The training and professional development of civil servants*** is the main way to increase work efficiency.

The overall performance management resulting from the scientific research leads to the solution of the difficulties faced by the competition authority, namely:

- uncertainty of tasks – “What do I have to do?”;
- transforms the objectives of the institution into specific objectives for each position occupied;
- develops the skills of the employees;
- improves team communication;
- motivates employees – “I know that if I reach the performance targets, I may have certain recognitions (material incentives, promotion, obtaining higher grades, etc.)”.

Performance management, according to Professor Aurel Manolescu, is a much broader concept than performance evaluation, as it targets independent behaviors, attitudes and processes or a complex strategy for optimizing performance.

Within the Competition Council, the operationalization of performance management is conditioned by the promotion and use of management by objectives, which introduces in the managerial practice three important motivational criteria:

- the level of fulfillment of the individual objectives;
- the level of fulfillment of the objectives of the organizational subdivision of which the employee is a part;
- the level of fulfillment of the general objectives.

In other words, the granting of material or moral rewards / sanctions will be conditioned by the level of individual, group and organizational performance.

In this context, it is necessary:

- to create a culture of performance, in order to prevent the risk of stimulating individual performance to the detriment of organizational ones;
- involvement of managers from a higher hierarchical level in the evaluation;
- the role of feedback in evaluating performance management.

In order to implement the performance management system, the following must be taken into account:

- defining the purpose and role of each job, duties and responsibilities;
- defining the desired performances and expressing them as measurable results;
- defining the priority of objectives;
- defining performance standards;
- discussing performance and feedback;
- building an information management system.

From this analysis, it results that for a civil servant the knowledge acquired in the years of study is not enough. There is a complex area of activity, a dynamic of phenomena due to the increasing complexity of the problems.

Solving them is not possible if employees are based on intuition, but there is a need to increase professional qualities. The main way to increase the work efficiency of civil servants in the Competition Council is *to train and improve* them. A training program will only work if it is based on a careful analysis of the needs of the institution. The efficiency of the training and improvement processes depends on the concern for the application in practice of what has been learned. If the application is not successful, the training and improvement have no value.

In order *to increase the effectiveness of communication*, this being an important problem encountered in the case of civil servants, the main *proposals* are:

- ✓ training of employees within the competition authority, especially in terms of communications and mechanisms for their transmission and reception within the institution, the role of the organizational framework and climate, etc.;

- ✓ improving the ability to express and listen, correlating the formal organization with the informal one;
- ✓ promoting with predilection some management styles that require the widespread use of the meeting and delegation;
- ✓ improving the organizational structure, with emphasis on flexibility.

Another recommendation - to continue the implementation of the **institution's informatization**, thus providing the possibility to solve at a high standard most of the problems it faces.

The assessment of the activity of each employee must be objective within the Competition Council, to be based on the real knowledge of the results of the activity that each one carries out, of the preoccupations for the increase of the efficiency of the local administration. This can prevent some dissatisfaction, the tense atmosphere that damages the organizational climate.

Investigating the situation at the level of the competition authority, it was found that, in general, the assessment of the activity of each employee agrees with the results obtained, with the contribution / contribution brought.

Meetings should be more concise and not waste much time in discussions after an agreement has been reached. It is important that someone oversees the course of the discussions so that everyone can contribute to the actual conduct of the meeting.

Discussions should be focused on the aims and tasks of the meeting, and at the end of the meeting it is essential to summarize its results and draw clear conclusions, assign precise tasks and set deadlines so that everyone knows what to do.

Modalities of managerial efficiency within the Competition Council:

- ✓ maximizing macroeconomic management (accountability, strategy, transparency);
- ✓ promoting strategic management;
- ✓ reengineering the management of the public organization;
- ✓ improving human resources management.

The main ways to improve macroeconomic management take into account the following aspects:

- supporting strategic management;
- the appointment of ministers, presidents of institutions, general directors, secretaries of state, on criteria of professional and managerial competence;

- the inclusion of management contracts in the relationship between minister and director of organizations, this being an important way of holding individuals and the group accountable;

- appealing to performance indicators;

- improving managerial communication in the public sector;

- the use of economic-financial levers as managerial tools for restarting the economy, to maintain the working climate within state institutions;

- organizational adaptability of the economy;

- encouraging performance-based motivational systems.

The effects of these modalities are expressed in:

- increased confidence in the political class;

- efficient management of national resources;

- developing the competitiveness of the national economy;

- increasing the international visibility of the Romanian competition authority.

For the general redesign of public sector management, we recommend the following ways:

- performing SWOT analyses to identify the potential for economic and managerial resilience of the institution;

- creating the conceptual system of objectives (derivatives, fundamental, individual and specific;

- structural reorganization;

- appointing managers compatible with the positions they hold, taking into account multidimensional skills;

- informational and decisional redesign;

- the application of an adequate management methodology, by using and promoting sophisticated, complex and modern managerial tools, as is the case of management by objectives;

- improving the managerial and organizational culture.

The success in capitalizing on human resources, according to the research, is the **motivation** that practically trains the staff, offering them professional and material satisfaction. Closely related to material interests, other elements such as behavior, esteem, self-realization, belonging to the team, etc. should be taken into account. Employee motivation should not be seen as a whole, but rather as a process with a pronounced individual character because it is complex and has many peculiarities. Motivation should not

be limited to material benefits, it can include other elements such as: security and safety, the possibility of making proposals, access to information, social status based on esteem and consideration.

FINAL CONCLUSIONS

As a result of the scientific approach, it can be concluded that 4 of the 17 working hypotheses are valid. The premises from which we started in this scientific approach refer to the existing organizational culture within the Competition Council, the creative climate of this public institution, the styles of communication, organizational change, work environment, feedback, legislative changes, etc.

The realization of the scientific approach took into account the following aspects:

- ✓ the points of view of the employees;
- ✓ the needs of the competition authority;
- ✓ the context in which the public institution carries out its activity;
- ✓ temporality: what may be true today may not be true tomorrow;

Starting from the need to integrate the performance requirements of a public organization in a unitary framework, we consider it useful to address the essential aspects of organizational performance management around the concepts of efficiency and measurement of public institution performance.

Therefore, we appreciate that the management of organizational performance will go through the process of elaborating the human resources strategy much easier, it will simply impose the targeted measures, if in this process the personnel of the organization is involved. Thus, the members of the organization are encouraged and motivated to express their opinions about the weaknesses and strengths of the organization and about the environment in which the institution operates. Thus, more attention is paid to the communication process, so that the members of the public organization show sufficient interest and confidence in establishing the perspective of the organization.

The scientific research has revealed that a strong culture is beneficial to the efficiency and performance of an organization only if it promotes values and behaviors directly oriented towards this goal, positive values from a managerial point of view.

The more an organization proposes such values, the greater its chances of achieving its goals and prospering, otherwise it risks more than acting inefficiently and ineffectively, it risks not acting at all. Leaders have a duty and an obligation to create, promote, and maintain

these values that are considered positive and desirable for the organization; in the case of public institutions, they must be coordinated with consumer expectations.

In the case of public institutions, and especially in the case of the Competition Council, we appreciate the staff as being involved in the implementation of the strategy aimed at increasing the efficiency of organizational performance management. Thus, it was taken into account the differentiation of the category of employees, the employment of those individuals who contribute, through their training, to the establishment of strategic options, objectives, etc., or on whose involvement the implementation of the strategy depends. Involving staff in developing the strategy increases the chances that employees will participate with all the knowledge and qualities in the implementation process, which has proven to be much more difficult than the strategy development process.

Based on the field investigation and the conclusions formulated on it, as well as the experiences identified in the scientific papers studied, presented, some of them in the doctoral thesis, **we formulate the following conclusions for a successful management system of the public institution:**

- ✓ the orientation of the expectations and the ways through which the employees can fulfill their objective, taking into account the behaviors supported by them;
- ✓ the need to expand the studies in order to understand the evolution of scientific concepts in the field of efficiency of the organization's performance management, necessary to determine the directions of their further development;
- ✓ institutional consolidation, through an extensive process of strengthening, adapting to changes of the institution through which an economic, social, political or cultural process is directed, etc.;
- ✓ increasing the constructive approaches of scientific theory, understanding the need to amplify the role of theoretical thinking in the science of efficiency of public organization performance management;
- ✓ the introduction in the training of the future managers of some aspects regarding the efficiency of the performance management, the qualities of the efficient manager, the influence of the efficiency of the human resources management on the performance of the public organizations;
- ✓ supporting and ensuring the training and improvement of professional skills through training courses for civil servants to aim as a distinct direction the efficiency of organizational performance management within national public organizations;

- ✓ making available to the managers of public organizations information through which to argue the need to scientifically analyze the efficiency of organizational performance management by using tools and methods specific to management, organization theory, decision theory, computer science, etc.;
- ✓ the development and formation within the public organizations of an organizational culture centered on the values of the modern organization, on the needs and motivation of the employees in order to increase its performance;
- ✓ the rigorous delimitation of each department or position specific to the organization, their classification with professional employees in the respective field;
- ✓ in order to strengthen the relationship with colleagues, create a spirit of collaboration and understanding within the team, as well as strengthen the organizational culture, actions can be organized such as: team-building, team outings on various occasions, involvement of employees in group projects, etc.

Therefore, we can consider that our effort to build a relevant scientific approach, and to develop relevant practical solutions, necessary to achieve ways to streamline organizational performance management, to identify strategies needed to increase the performance of national public organizations could be continued for expansion and deepening new theoretical aspects, but also for identifying new praxiological opportunities.

We appreciate that the proposed topic as well as the way of conducting the research is of particular importance because its results, if they will be accepted and later disseminated in the public sector, but also in other interested sectors, can produce a positive change in the “the individual’s mindset” and implicitly of the “group mentality” in terms of ways to streamline the management of organizational performance.

From the undertaken research, it can be understood that the democratic manager works efficiently with subordinates, by creating a favorable working climate, thus leading the organization to success.

PERSONAL CONTRIBUTIONS

We appreciate the doctoral thesis as a construction that meets the theoretical and methodological requirements specific to this approach. Thus, we consider that the **personal contributions** are relevant, among which we mention:

a) the content of the doctoral thesis, respectively its structure presupposes new aspects, which are not approached by the national or foreign specialized literature, or their presence is a segmental one;

b) the presentation of the evolution and the critical analysis of the content and characteristics of the public organization, respectively of its particularities;

c) addressing specific aspects of organizational culture, organizational development, performance and organizational change at the level of a public sector subsystem;

d) highlighting new possibilities for understanding the specific activities of organizational performance management, strategies and ways of measuring performance within national public organizations;

e) the presentation of some clarifying aspects, defining the performance of the national organizations, of the evaluation indicators;

f) critical analysis of the aspects regarding the content of the efficiency of the organizational performance management;

g) elaboration of a new content of the efficiency of the performance management of the public organization and of some non-financial indicators for its evaluation;

h) identification of the main levers of performance taking into account the changes that have occurred in the contemporary society, complex and full of risks and challenges;

i) the design, fundamentation, development and organization of the field investigation is personal contribution;

j) the interpretation and proposals issued in the analysis of the employees' opinions for each major topic in the questionnaire is entirely a personal contribution.

Contributions with synthetic character:

- the way in which the organizational performance was treated, through the research of the stage and the knowledge in the field until now, noting the authors who had the most important contributions to the research topic;

- defining the concepts used in carrying out the scientific approach, which represented the foundation of a new paradigm of organizational performance within a public institution;

- the scientific approach is based on the potential analysis and synthesis of the author, especially in terms of customizing the concepts and theories of performance for applicability within the Competition Council;

Contributions with theoretical character:

- clarifying some fundamental concepts regarding the performance of the organization;
- recommendations on achieving performance in the public sector, taking into account the elements characteristic of leadership styles, climate and organizational culture;

Scientific contributions:

- creation and presentation of three intermediate reports within the doctoral research;
- creating and writing scientific articles;
- creating and writing the doctoral thesis;

Usage of the doctoral thesis:

- this paper was developed to be a methodological guide and a model of good practices for managers in other public institutions in Romania;

PERSPECTIVES OF THE RESEARCH

This paper can be successfully developed and deepened in the future. To broaden the research horizon, we recommend the following directions:

- conducting a comparative analysis between public institutions and enterprises. Answers to questions such as: “Do the public institutions have the ability to communicate internally and externally as professionally and efficiently as businesses?” or “What else can public institutions learn from companies about management?” - can provide important information for both businesses and other public sector entities.

- investigating public organizations through qualitative research methods (e.g. case studies, interviews) would facilitate more accurate evaluation and determination of communication and management within public sector organizations. In this regard, by observing these phenomena in more detail, more elaborate results could be obtained in relation to what works or does not work within these entities.

- the evaluation of public organizations, communication and management from the perspective of the services offered could answer two important questions: “How affected is the quality of public services due to the increased number of private organizations?”, “How do companies manage to improve their services from a qualitative point of view compared to public institutions?”.

- given that the model describes the process that the public organization has gone through over time, we believe it is interesting to predict what will happen in the public sector in the near future. It would be important to discuss the following issues: “In what direction will public institutions evaluate in the next 10 years?”, “Will they become more efficient in communication and management?”.

- the elaboration of a guide of good practices for the development and application of the concept of organizational performance.

We are confident that the results of the study will contribute to the increase of knowledge and use in practice. These can be starting points for future researchers, the chosen topic being a novelty at the level of the public sector.