

GUDANĂ VRABIE, Tincuța

Studii: licență în științe administrative, Universitatea „Dunărea de Jos” Galați, Facultatea de Științe Economice și Administrative; licență în științe juridice, Facultatea de Științe Juridice, Sociale și Politice; vastă pregătire postuniversitară/masterat în administrația de conducere (guvernare modernă și dezvoltare locală, management și gestiunea calității, management financiar public și privat, politici europene și managementul ordinii publice și siguranței persoanei, drepturile omului în instituțiile de ordine publică); diferite cursuri de formare și perfecționare profesională; doctor în Management la Universitatea „Dunărea de Jos” Galați, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Școala Doctorală de Științe Socio-Umane (2018-2021), cu tema tezei de doctorat „Contribuții la dezvoltarea metodelor de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale”.

Activitate: experiență profesională pe peste 20 de ani în administrația publică locală; cadru didactic, Universitatea „Dunărea de Jos” Galați – disciplinele management, comunicare și relații publice, comportamentul consumatorului, bazele administrației publice și contencios administrativ; formator în cadrul unor proiecte, precum și la Institutul Național de Administrație pentru programe de formare specializată, în management strategic, resurse umane, comunicare și relații publice. Participă și prezintă lucrări și articole în cadrul conferințelor naționale/internaționale în domeniul management, are lucrări de specialitate publicate în reviste/baze de date (ISI Proceedings, BDI).

CRISTACHE, Nicoleta

Studii: profesor Habilitat în Management, Universitatea Dunărea de Jos din Galați (2017); doctor în Științe Economice, Specializarea Economie (2000-2004); licență în Științe Economice, Specializarea Marketing (1993-1997), Universitatea Dunărea de Jos din Galați, Facultatea de Științe Economice și Administrative; numeroase cursuri postuniversitare în domeniile administrației publice, al managementului în învățământ sau al afacerilor.

Activitate: director, Departamentul Administrarea Afacerilor, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea Dunărea de Jos din Galați (2020-prezent); coordonator, Școala doctorală, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor – Management (2017-prezent); prodecan, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor (2012-2020); prof. univ. dr. Habilitat, conducător doctorat, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea Dunărea de Jos din Galați (2017-prezent); prof. univ. dr., Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea Dunărea de Jos din Galați (2013-prezent); conf. univ. dr., Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea Dunărea de Jos din Galați (2008-2013); lector univ., Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea Dunărea de Jos din Galați (2004-2008); Secretar științific Centrul de Cercetare STRATEC, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea Dunărea de Jos din Galați (2007-prezent); asistent doctorand Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea Dunărea de Jos din Galați (2002-2004); preparator doctorand, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea Dunărea de Jos din Galați (1999-2002); coordonator cursuri postuniversitare – Managementul Comunicării, Managementul Instituțiilor publice, Managementul responsabilității sociale corporatiste (2004-prezent) în cadrul DFCTT – Universitatea Dunărea de Jos din Galați.

**Tincuța Gudană Vrabie
Nicoleta Cristache**

Managementul organizațiilor publice Metode de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale



Editura C.H. Beck
București 2022

Cuprins

Prefață.....	IX
Introducere	XI
Capitolul I. Managementul performanței serviciilor publice.....	1
Secțiunea 1. Managementul performanței.....	1
Secțiunea a 2-a. Managementul performanței serviciilor	5
Secțiunea a 3-a. Managementul performanțelor serviciilor publice	8
Secțiunea a 4-a. Instrumente de evaluare a performanței serviciilor publice.....	11
§1. Conceptul de Balanced Scorecard al serviciilor publice	12
§2. Indicatori cheie de performanță (KPIs)	20
§3. Analiza SWOT	24
§4. Benchmarking-ul – instrument al performanței serviciilor publice	31
§5. Sistemul piramidei performanței (SPP).....	36
§6. Modelul prisme performanței al lui NEELY și ADAMS	40
§7. Modelul valorilor serviciului public (PSV – Public Service Values).....	43
Capitolul II. Cadrul actual al sistemului serviciilor publice din Regiunea de Sud-Est a României	47
Secțiunea 1. Înființarea serviciilor publice locale	49
Secțiunea a 2-a. Organizarea și funcționarea serviciilor publice locale	53
Secțiunea a 3-a. Managerii din cadrul sistemului de management local.....	59
Secțiunea a 4-a. Entități publice locale	63
§1. Instituții publice.....	63

Secțiunea a 5-a. Societăți comerciale și regii autonome	66
Secțiunea a 6-a. Analiza sistemului serviciilor publice locale din județele Regiunii de Sud-Est a României.....	70
Capitolul III. Evaluarea performanțelor serviciilor publice locale	90
Secțiunea 1. Contextul actual de analiză a percepției privind performanțele serviciilor publice locale	90
Secțiunea a 2-a. Metodologia cercetării	92
Secțiunea a 3-a. Evaluarea performanțelor managerilor serviciilor publice locale	95
§1. Analiza și interpretarea datelor în cadrul studiului ce a vizat angajații din cadrul serviciilor publice locale din Regiunea de Sud-Est a României	96
Secțiunea a 4-a. Evaluarea serviciilor publice locale de către cetățeni	203
§1. Analiza și interpretarea datelor în cadrul studiului ce a vizat cetățenii ca beneficiari ai serviciilor publice locale din Regiunea de Sud-Est a României.....	204
Secțiunea a 5-a. Evaluarea performanței serviciilor publice locale prin utilizarea instrumentului Balanced Scorecard.....	296
§1. Perspectiva financiară.....	298
§2. Perspectiva cetățenilor/contribuabililor/clientșilor	305
§3. Perspectiva proceselor interne	311
§4. Perspectiva inovării, învățării și dezvoltării	317
Capitolul IV. Concluzii	329
Referințe bibliografice	333
Bibliografie selectivă	336
Anexe	359
Anexa 1. Lista figurilor	359
Anexa 2. Lista tabelelor.....	370

Prefață

Lucrarea „*Managementul organizațiilor publice – Metode de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale*”, elaborată de Tincuța Gudană Vrabie și Nicoleta Cristache, este dedicată unei probleme de mare actualitate, care stă la baza dezvoltării economice și sociale și a reducerii disparităților regionale. Performanța serviciilor publice locale este foarte importantă în evoluția socială și economică a unei țări, în asigurarea progresului și a bunăstării. Schimbările sociale, economice, politice, tehnologice și de mediu își pun amprenta asupra furnizării și asigurării serviciilor publice locale, ceea ce impune necesitatea cunoașterii impactului acestor factori asupra performanțelor serviciilor publice locale, pentru a identifica cele mai bune metode de acțiune în vederea îmbunătățirii serviciilor de acest fel.

Lucrarea evidențiază importanța asigurării unui management performant prin rigurozitate managerială, în sensul cunoașterii în detaliu a activităților și a nivelurilor de performanță care se au în vedere pentru serviciile publice locale. Compatibilitatea dintre performanța organizației și comportamentul organizațional trebuie să aibă la bază valorile organizației, iar sistemul de performanță al serviciilor publice locale trebuie să fie orientat către beneficiarii serviciilor publice și să țină cont în permanență de așteptările și nevoile acestora.

Prof.univ.dr. Mirela Ionela Aceleanu
Academia de Studii Economice București

Cartea „*Managementul organizațiilor publice – Metode de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale*” este bine ancorată tendințelor și contextului național al domeniului, având în centrul preocupărilor o temă actuală, relevantă și de interes pentru

indicatori cheie de performanță (KPIs), benchmarking-ul, sistemul piramidei performanței (SPP), modelul prisme performanțelor al lui Neely și Adams și modelul valorilor serviciului public (PSV).

Capitolul II – *Cadrul actual al sistemului serviciilor publice locale din Regiunea de Sud-Est a României* – prezintă sistemul serviciilor publice locale din această regiune, sub aspectul înființării, organizării și funcționării serviciilor publice locale și prezentarea entităților publice locale.

Capitolul III – *Studiu de caz privind evaluarea performanțelor serviciilor publice locale* – prezintă contextul regional în care s-a realizat cercetarea științifică și sunt analizate, interpretate rezultatele chestionarului pentru managerii, funcționarii publici/personalul contractual și alte categorii de personal din cadrul serviciilor publice locale și a chestionarului pentru cetățeni ca beneficiari ai serviciilor publice locale. Modul de utilizare a indicatorilor performanță și Balanced Scorecard-ului este o altă problematică analizată în cadrul acestui capitol. Scopul aplicării acestor două chestionare este de a identifica corelarea și modul de implicare al cetățenilor, prin depunerea de reclamații, sesizări și sugestii, dar și proiecte de inițiativă cetățenească, pentru îmbunătățirea activității serviciilor publice locale și creșterea performanțelor acestora.

Capitolul IV – *Concluzii* reflectă rezultatele și principiile respectate pe parcursul întregului demers științific, precum și posibilitatea utilizării evaluării performanțelor serviciilor publice locale prin implicarea cetățenilor. Noutatea demersului constă în participarea la evaluarea performanțelor serviciilor publice locale a cetățenilor, ca metodă de management care să sprijine dezvoltarea și îmbunătățirea activității serviciilor publice locale, alături de alte metode.

Capitolul I

Managementul performanței serviciilor publice

Secțiunea 1. Managementul performanței

Pentru a identifica elementele care să asigure performanța într-o organizație, gândirea managerilor trebuie să fie adaptată în a identifica fiecare aspect al activității și a identifica modalități de adaptare care să ducă la performanță, printr-o atitudine și un comportament bazate pe independență și eficacitate. Astfel, managerul va putea să formuleze fiecare problemă existentă sau pe cale de a se produce în cadrul organizației și să urmărească rezultatele obținute. Pentru identificarea performanței, trebuie să analizăm, să comparăm, să îmbunătățim și să evaluăm diferite metode sau un sistem de metode care are ca principal rol evaluarea performanței. Așadar, gândirea managerială din organizație va avea la bază aspectele legislative aplicabile pentru organizația sa și a domeniilor activităților din cadrul organizației, situația resurselor financiare și umane existente și viitoare, dar și a valorilor organizaționale existente la un moment dat sau pe care organizația le va integra în activitățile sale. Astfel, se face o diagnosticare a organizației, prin care se cunoaște stadiul actual al organizației, sub toate aspectele, și se pun bazele cerințelor pe care organizația va trebuie să le îndeplinească pentru atingerea performanțelor.

De cele mai multe ori, când vorbim de performanță, ne gândim la cât de bine angajații unei organizații își îndeplinesc atribuțiile de serviciu și sarcinile lor, în funcție de nivelul ocupat în organizație. Or, îndeplinirea atribuțiilor de către fiecare salariat în parte nu poate duce la performanța organizației, dacă managerii nu au o gândire a performanței pentru întreaga activitate a organizației, cu interdependențe între structurile organizatorice ale organizației și

fără raportarea la mediul extern al organizației. Se poate spune că important în atingerea performanței este tipul de management, întrucât acesta va determina schimbarea comportamentului organizațional, prin modul de percepere a activităților, de proiectare a performanțelor și de sistemul de evaluare a performanței.

Complexitatea factorilor existenți într-o organizație va determina managerii să adopte o gândire strategică care să îmbine factorii determinanți pentru atingerea performanței. Deci, nu se poate vorbi de performanța unei organizații fără ca fiecare angajat să participe la realizarea performanței, prin utilizarea resurselor tehnice și tehnologice ale organizației, prin îndeplinirea misiunii și respectarea valorilor acesteia, toate acestea însoțite de o atitudine managerială canalizată spre performanță și o detaliere a fiecărei dimensiuni însoțite de indicatori, ca parametri măsurabili. Aceste aspecte scot în evidență competențele, responsabilitățile și sarcinile întălnite în desfășurarea tuturor activităților organizației.

Domeniul de activitate, dimensiunea organizației și segmentul de piață pe care îl ocupă organizația influențează și orientează comportamentul organizațional, dar și strategia pentru atingerea performanței. Managementul performanței unei organizații depinde și se corelează, se completează și se întrepătrunde cu managementul resurselor umane și cu managementul organizațional, adică se raportează la întregul ansamblu managerial al organizației.

În anul 1996, specialiștii Markington și Wilkinson [1] au identificat patru componente ale managementului performanței, și anume determinarea așteptărilor de performanță, standardele managementului performanței, sprijinirea realizării performanței și cercetarea și evaluarea performanței.

O recentă inovație în managementul performanței o reprezintă viziunea lui Kaplan și Norton [1] privind evaluarea într-un mod echilibrat a sistemului managerial, ale cărei perspective sunt de ordin financiar, al beneficiarilor, al activității interne și de motivare.

Timpul și-a pus amprenta și asupra managementului performanței, astfel încât acesta a evoluat, așa cum este și firesc, de la conceptul tradițional al managementului performanței la conceptul actual al managementului, printr-o actualizare a fiecărei funcții ale acestuia din urmă. Astfel se poate schița forma rigidă a performanței

în managementul performanței tradiționale, prin fiecare funcție managerială (planificare, organizare, coordonare, conducere și control), ca în figura de mai jos:

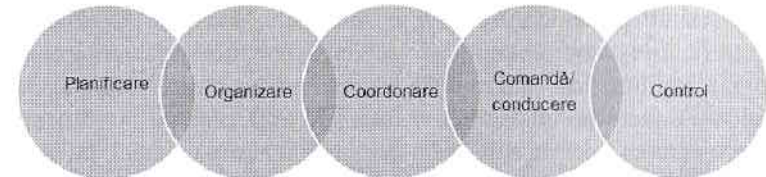


Figura 1.1. Funcțiile manageriale în sistemul tradițional al managementului performanței

Sursă: elaborat de autori

Schițarea actuală a managementul performanței are la bază identificarea obiectivelor, diseminarea misiunii la nivelul fiecărei structuri organizatorice, alocarea mijloacelor necesare pentru realizarea fiecărui obiectiv, antrenarea și motivarea fiecărui salariat în atingerea obiectivelor și măsurarea performanței, așa cum este prezentat mai jos:



Figura 1.2. Funcțiile manageriale în sistemul actual al managementului performanței

Sursă: elaborat de autori

Conceptul tradițional al managementului performanței avea în vedere conformitatea unui produs, a unui serviciu sau a unei lucrări, potrivit specificațiilor de calitate. Conceptul actual al managementului performanței ține cont și de standardizarea calității dar nu numai, dar și de performanța sistemului funcțional

al organizației în care se realizează produsul, lucrarea sau se asigură serviciul respectiv.

Așadar, asistăm la o modernizare a managementului performanței, ca urmare a epocii pe care o parcurgem. Necesitatea asigurării cuantificării măsurabile a performanței, pentru a răspunde la modificările, completările și schimbările profunde din viața organizațiilor, este determinată de implicarea tuturor componentelor și a factorilor sistemului de management, ceea ce va influența restructurarea fiecărui subsistem managerial al organizației, pe baza metodologiilor abordate.

Adaptarea la cerințele, la exigențele, la realitățile și la nevoile societății trebuie să fie continuă și nu în salturi. Totuși, accelerarea ritmului de informatizare în toate sectoarele și mediile societății face ca fiecare organizație să asigure un management performant revizibil în orice situație și să pună bazele îndeplinirii obiectivelor și sarcinilor, dar și cuantificarea cheltuielilor ocazionate de fiecare factor și element revizuit sau revizibil.

Se poate concluziona că managementul performanței este influențat de abordările economice, sociale, tehnologice și politice ale managerilor organizațiilor. Aceste abordări vor poziționa organizația pe piața concurențială a domeniului acesteia și în funcție de sistemul valorilor existente sau posibile pe care se va axa, va influența menținerea, dezvoltarea sau eliminarea de pe piața concurențială. Adaptarea managerială a organizației va fi în funcție de tendințele externe organizației, dar și de colectivitatea internă, prin crearea unei culturi organizaționale orientate către performanță. Pentru realizarea unui management performant, managerii trebuie să utilizeze cât mai eficient resursele de care dispun sau cele pe care le pot atrage. Resursele organizației sunt utilizate alternativ, într-o anumită perioadă și etapă care se implementează și care utilizează o anumită funcție a managementului.

Valorificarea cunoștințelor de bază și a celor de specialitate, concentrarea activităților pe îndeplinirea obiectivelor, reducerea și chiar eliminarea limitărilor dintre activitățile din cadrul organizației față de cele sectoriale, regionale, naționale și internaționale, după caz, stau și ele la baza managementului performanței.

Eficiența și eficacitatea unei organizații va fi privită ca sprijin pentru managementul performanței, dacă acțiunile, pregătirile și deciziile managerilor asupra fiecărui individ din organizație sunt dirijate pentru acest scop al performanței, prin definirea acțiunilor posibile și alegerea celei mai profitabile, în contextul organizațional dat.

Secțiunea a 2-a. Managementul performanței serviciilor

O definiție pe cât de interesantă, pe atât de reală este dată de Doina Mureșan [2], în sensul că „Managementul este o meserie, adică o activitate, o practică ce presupune un ansamblu de tehnici, de priceperi și un sistem de relații. Nu este nici un proces abstract, nici doar o teorie. Cu alte cuvinte, într-o formulare inerent simplificată, activitatea managerială înseamnă a conduce un grup de indivizi”.

În literatura de specialitate [3], conceptul de sistem de management este definit prin prisma elementelor care modelează și exercită într-un mod unitar al tuturor funcțiilor de management pentru a asigura profitabilitatea ansamblului organizațional.

În acest context, unii autori [4] susțin utilizarea de către manager a tuturor elementelor și factorilor existenți în organizație și posibili a fi atrași în organizație, pentru realizarea rezultatelor pe care le preconizează.

Sistemele de management cele mai cunoscute și aplicate în practică sunt managementul prin obiective, prin proiecte, prin bugete, prin excepții, managementul de produs, managementul participativ sau managementul schimbării. Sistemele de management, conform teoreticienilor [3], reunește toate tipurile de elemente care pot produce modificări speciale în atribuțiile, competențele și responsabilitățile personalului managerial și cel de execuție.

Sistemul administrativ poate redefini sistemul managementului public, devenind un domeniu independent teoretic și practic, fiind

orientat către relațiile comportamentale organizaționale și către interdependențele politicilor publice cu administrația.

Metodele de management aplicate de către organismele sectorului public sunt metodele de executare, metodele de finalizare, metodele de organizare și funcționare, metodele de control, metodele de cercetare, metodele de previziune și metode de antrenare.

Sistemele și metodele de management în sectorul public au la bază aspecte ce țin de natura sectorului public, în sensul managerial, politic și legislativ. Cunoașterea condițiilor interne și externe ale înființării, organizării și funcționării serviciilor este un factor important pentru management.

În altă opinie [5], „Schimbarea continuă a mediului în care funcționează organizațiile este determinată de anumiți factori, de anumite forțe care fac presiune asupra schimbării, deci a transformării. Între principalele surse ale schimbării sau factori care justifică necesitatea acesteia pot fi menționate: evoluția în domeniul tehnologiilor, explozia cunoștințelor, învechirea rapidă a produselor, condițiile de muncă, schimbările în natura forței de muncă”. Acest aspect reflectă faptul că organizarea și funcționarea serviciilor publice este determinată de managementul acestora, ceea ce implică un înalt grad de pregătire profesională.

Serviciile au susținut și au permis redefinirea managementului performanței, redefinire ce are ca obiectiv deschiderea către scopurile și condițiile sectorului public și schimbări, adaptări manageriale și organizaționale ce au caracter de reformă. Formularea și diseminarea obiectivelor pentru atingerea performanțelor trebuie efectuată etapizat în toate structurile organizatorice, în sistem piramidal. Astfel, cu cât serviciul public are o structură organizatorică de dimensiuni mari, cu atât sistemul obiectivelor pentru atingerea performanței are mai multe paliere ierarhice și mai mulți indicatori pentru fiecare palier managerial. Cauzele care duc la realizarea performanței și precizarea caracteristicilor de comportament a managerilor, dar și a beneficiarilor, vor face ca managerii să realizeze un sistem de măsurare al performanțelor, prin cuantificare riguroasă a particularităților fiecărei etape parcursă.

Evaluarea performanței serviciilor și frecvența evaluărilor performanțelor acestora depind de natura evaluării. Dacă evaluarea se face

în interiorul sau în exteriorul serviciilor publice, evaluatorul va fi diferit și va avea instrumente diferite de măsurare a performanței.

Factorii care determină percepția performanței serviciilor sunt determinați de schimbările demografice dintr-o localitate, de creșterea cererii de servicii, de nivelul tehnologic al serviciilor, de însușirea ideilor inovatoare și creșterea nivelului de trai al beneficiarilor serviciilor respective.

Conceptul de performanță managerială sau administrativă pentru serviciile publice, ca de altfel pentru orice organizație, are la bază cei 4E: Economie, Eficacitate, Eficiență, Echitate [6], conform ecuației lui G. Moldoveanu:

$$P = f(\text{Economie, Efectul obținut/efectul preconizat, rezultate/așteptări//eforturi/ieșiri, Echitate})$$

Costurile reduse în condițiile specifice serviciilor publice sau cât de ieftin pot fi asigurate serviciile publice constituie conceptul de *Economie*.

Eficacitatea constituie conceptul potrivit căruia serviciile publice asigurate îndeplinesc cerințele beneficiarilor și fac ceea ce trebuie pentru atingerea obiectivelor stabilite și sunt obligate să realizeze satisfacerea nevoilor comunității într-un grad de realizare cât mai mare.

Conceptul de *Eficiență* are la bază transformarea rezultatelor în eforturile pentru obținerea serviciilor publice și se referă la intrările și ieșirile în/din cadrul serviciilor publice.

Conceptul de *Echitate* obligă serviciile publice, prin managerii acestora, să facă ceea ce este corect și să pună accent pe respectarea normativelor.

Alături de conceptele *Eficacitate* și *Eficiență*, pentru a aprecia corect performanța serviciilor publice, sunt folosite, în egală măsură, și programarea bugetară și urmărirea bugetară. Astfel, se va urmări ca efortul financiar să fie minim și să se obțină rezultate bune și chiar foarte bune, ceea ce practic este destul de greu, cu atât mai mult cu cât nu se poate cuantifica ușor legătura consum-rezultate.

Dezvoltarea sistemului administrativ și implicit cel al serviciilor publice a impus necesitatea identificării, adaptării și imple-

mentării unor metode, tehnici și proceduri care să susțină managementul performanței prin specificul și exigența domeniului administrativ, știut fiind faptul că un singur sistem de management, nu permite identificarea de soluții care să ducă la performanță.

Delimitarea managementului serviciilor publice față de celelalte sisteme de management este o urmare a contextului actual în care se dezvoltă serviciile publice, utilizând metode care sunt interdependente: de finalizare, de control și de antrenare. Aspectele particulare și constrângerile din sistemul administrativ, fac din metodele și tehnicile manageriale ca managementul performanței să fie un instrument de valorizare a competențelor.

Se poate extrapola sistemul de management și asupra serviciilor. În acest sens, *sistemul de management în sectorul public poate fi gândit ca ansamblul elementelor – regulamente, metodologii, instrumente, tehnici, proceduri de proces și proceduri de decizii, care, utilizate într-o structură bine determinată și exercitând funcțiile managementului, duc la atingerea scopurilor pentru care au fost înființate serviciile publice locale.* Sectorul public preia, adoptă și aplică modele de management din sectorul privat, dar sistemele de management devin specifice administrației publice și adaptate acesteia.

Secțiunea a 3-a. Managementul performanțelor serviciilor publice

Managementul sectorului public este de dată recentă și apariția acestuia este determinată de perturbațiile apărute în sectorul privat, fapt cea impus antrenarea sectorului public într-un mod eficient în vederea satisfacerii intereselor publice și a cetățenilor.

Administrația publică este constituită din totalitatea autorităților publice, instituțiilor publice și organismelor înființate, organizate și care funcționează sub autoritatea autorităților administrative. Structurile administrative publice sunt parte a

sistemului social privit în globalitatea lui, pentru satisfacerea intereselor publice.

Androniceanu [7] susține că „Organizarea într-o instituție publică constă într-un ansamblu de procese de muncă prin care se delimitează componentele sistemului organizatoric, se precizează atribuțiile acestora, sarcinile, competențele și responsabilitățile funcționarilor publici aflați în relații organizatorice cu celelalte componente din interiorul și din afara instituției/autorității publice în procesul de realizare a intereselor publice generale și specifice”.

Organizarea sectorului public are în vedere componente manageriale, aflate în interdependență continuă, având la bază structura organizatorică, care este reprezentată schematic de organigramă, completată cu anexa privind statul de funcții. **Orice structură organizatorică** are, întotdeauna, **două componente**, și anume **structura de conducere și structura de execuție**. Structura organizatorică de conducere este formată din personalul de conducere, dar și din birourile, serviciile, direcțiile și direcțiile generale ce au valențe manageriale față de structurile inferioare. Structura organizatorică de execuție este formată din personalul de execuție, dar și din compartimentele care au ca valențe realizarea și furnizarea serviciilor publice, având subordonare față de structura de conducere. Orice structură organizatorică de conducere devine, la un moment dat, structură organizatorică de execuție, întrucât existența sistemului ierarhic determină în același timp subordonarea și conducerea.

Creșterea performanței serviciilor publice este o preocupare constantă pentru identificarea, elaborarea și implementarea unor practici pornind de la realitatea administrativă și ajungând până la nevoile cetățenilor. Performanța serviciilor publice are în vedere îmbunătățirea lor din punct de vedere calitativ și nu cantitativ.

Performanța serviciilor publice poate să aibă în vedere accesul beneficiarilor la serviciile publice, alegerea beneficiarului față de un serviciu public, informațiile din mediul intern și mediul extern, restabilirea unui echilibru între ce se oferă și ce se dorește în domeniul serviciilor, dar și opinia beneficiarului. Performanțele unui serviciu public pot fi condiționate de standardele de viață ale beneficiarilor și ale colectivității în ansamblul ei și de perfor-