

**Gabriel-Ioan AVRĂMESCU**

## **Colecția STUDIA DOCTORALIA**

### **Directorul colecției**

**IPS Prof.univ.dr. Irineu Ion POPA**  
**Director al CSUD - IOSUD**  
**Universitatea din Craiova**

### **COMITETUL ȘTIINȚIFIC**

Prof.univ.dr. Bădică Costin, Școala doctorală „Constantin Belea” a Facultății de Automatică Calculatoare și Electronică

Prof.univ.dr. Burlea Șchipoiu Adriana, Școala doctorală de Științe Economice

Prof.univ.dr. Cosmulescu Sina Niculina, Școala doctorală de Ingineria resurselor animale și vegetale

Prof.univ.dr. Damean Sorin Liviu, Școala doctorală de Științe sociale și umaniste

Prof.univ.dr. Dumitru Nicolae, Școala doctorală ”Academician Radu Voinea” a Facultății de Mecanică

Prof.univ.dr. Enache Sorin, Școala doctorală de Inginerie electrică și energetică

Prof.univ.dr. Gautier Laurent, Université de Bourgogne, Dijon, Franța

Lector univ.dr. Matei Andaluza Cristina, Școala doctorală de Științe

Prof.univ.dr. Matei Gheorghe, Școala doctorală de Științe Economice

Prof.univ.dr. Mazilu Mirela Elena, Școala doctorală de Științe

Prof.univ.dr. Micu Sorin, Școala doctorală de Științe

Prof.univ.dr. Mitrea Ion, Școala doctorală de Ingineria resurselor animale și vegetale

Prof.univ.dr. Ocoleanu Ticu Nelu, Școala doctorală de teologie ortodoxă „Sfântul Nicodin”

Prof.univ.dr. Otovescu Dumitru, Școala doctorală de Științe sociale și umaniste

Prof.univ.dr. Olteanu Gabriel, Școala doctorală a Facultății de Drept

Prof.univ.dr. Panea Nicu, Școala doctorală „Alexandru Piru” a Facultății de Litere

Prof.univ.dr. Petre Nicolae, Școala doctorală de Inginerie electrică și energetică

Prof.univ.dr. Răducanu Ruxandra, Școala doctorală a Facultății de Drept

Prof.univ.dr. Selișteanu Dan, Școala doctorală „Constantin Belea” a Facultății de Automatică Calculatoare și Electronică

Prof.univ.dr. Spulbăr Cristi Marcel, Școala doctorală de Științe Economice

Conf.univ.dr. Stan Răzvan, Școala doctorală de Teologie ortodoxă „Sfântul Nicodin”

Prof.univ.dr. Tarniță Daniela, Școala doctorală ”Academician Radu Voinea” a Facultății de Mecanică

Prof.univ.dr. Teodorescu Cristiana-Nicola, Școala doctorală „Alexandru Piru” a Facultății de Litere

**Gabriel-Ioan AVRĂMESCU**

**MANAGEMENTUL ADMINISTRAȚIEI FISCALE  
- PROVOCĂRILE MANAGERILOR ÎN DOMENIUL  
GESTIONĂRII PERFORMANȚELOR ANGAJAȚILOR**



**Editura UNIVERSITARIA  
Craiova, 2022**

Referenți științifici:

Prof.univ.dr. Daniela Victoria Popescu  
Prof.univ.dr. Claudiu George Bocean

Copyright © 2022 Editura Universitaria  
Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria

---

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**AVRĂMESCU, GABRIEL-IOAN**

**Managementul administrației fiscale - Provocările managerilor în**  
**domeniul gestionării performanțelor angajaților / Gabriel-Ioan**

Avrămescu. - Craiova : Universitaria, 2022

Conține bibliografie

ISBN 978-606-14-1888-6

005

© 2022 by Editura Universitaria

Această carte este protejată prin copyright. Reproducerea integrală sau parțială, multiplicarea prin orice mijloace și sub orice formă, cum ar fi xeroxarea, scanarea, transpunerea în format electronic sau audio, punerea la dispoziția publică, inclusiv prin internet sau prin rețelele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informațiilor, cu scop comercial sau gratuit, precum și alte fapte similare săvârșite fără permisiunea scrisă a deținătorului copyrightului reprezintă o încălcare a legislației cu privire la protecția proprietății intelectuale și se pedepsesc penal și/sau civil în conformitate cu legile în vigoare.

# CAPITOLUL I

## CONSIDERAȚII GENERALE PRIVIND MANAGEMENTUL PUBLIC. PARTICULARITĂȚI ÎN CADRUL ADMINISTRAȚIEI FISCALE

### 1.1. Caracteristici și principii ale managementului public

În deceniile 8 și 9 ale secolului al XX-lea sectorul public a fost caracterizat printr-o tranziție solicitată de publicul larg și de actorii politici de la modelul tradițional al administrației publice către un nou tip de management public care să ofere o eficiență și eficacitate. Un astfel de model a fost implementat pentru a combate tarele vechiului sistem administrativ, dar schimbările pe care le-a impus a determinat o “adevărată revoluție paradigmatică”. (Kamarck, 2000, p. 251).

Managementul instituțiilor publice, conform noilor curente de gândire, a fost cunoscut în literatura de specialitate, sub variate nume: *managementul public*, *managerialism* sau *noul management public*. O abordare de tip managerial a instituțiilor și administrațiilor publice a implicat modificări substanțiale ceea ce a condus la îndepărtarea administrația tradițională (figura 1.1).



**Figura 1.1. Schimbările aduse de modelul managementului public**

Sursa: Elaborată de autor pe baza Hughes (2003)

Cea mai importantă dintre modificările de paradigmă se referă la importanța performanțelor obținute de instituțiile publice, performanță tradusă în termeni de eficacitate și eficiență, prin creșterea gradului de responsabilitate a celor care conduc instituțiile și administrațiile publice. O modificare, de asemenea esențială, constă în fenomenul de debirocratizare a structurilor organizaționale pentru a le face mai flexibile, adaptabile la schimbările economice și sociale ce caracterizează secolul al XX-lea, mai ales în ceea ce privește modelul ocupării forței de muncă. O schimbare operațională vizează implementarea metodei de management prin obiective, preluată din mediul privat, ceea ce a dat posibilitatea stabilirii unor standarde de performanță și implicit unui management al performanței în cadrul sectorului public. În domeniul politic, s-a renunțat la neutralitatea funcționarilor publici superiori care prin colaborare cu factorii politici decidenți pot să implementeze mai bine politicile și programele publice. O altă modificare a constat în apariția parteneriatelor public-privat care au condus la separarea cumpărătorului de servicii publice de furnizor. Ideologia statului minimal a determinat și un curent în favoarea privatizării multor servicii publice sau externalizării lor temporare. Modificările ce au caracterizat instituțiile și administrațiile publice au la bază translatarea între orientarea pe proces și orientarea către rezultate, ceea ce a condus la apariția provocărilor privind managementul performanțelor în condițiile asigurării eficacității (Hughes, 2003).

Deși are foarte mulți susținători, modelul managementului public este în continuare controversat, stârnind dezbateri publice. Susținătorii managementului public afirmă că abordarea managerială a activităților instituțiilor publice și administrațiilor publice oferă o viziune modernă și eficientă asupra modului de furnizare a serviciilor publice. (Berman și alții, 2019). În plus, modelul managerial oferă o alternativă flexibilă și orientată spre rezultate la viziunea rigidă, birocratică a modelului administrativ. În schimb, opoziții acestui curent de gândire managerială insistă că noul management public reprezintă o aplicare forțată și brutală a principiilor și instrumentelor managementului privat, ne luând în considerare particularitățile sectorului public (Barzelay, 2019). Noul management public este văzut de criticii săi ca nedemocratic, îngrijind accesul liber la serviciile publice, ne având dezvoltat un instrumentar metodologic specific sectorului public care să permită o aplicare corectă și echitabilă. Mai mult decât atât avantajele modelului administrativ tradițional cum ar fi principiile etice, servicii sigure și egale nu mai sunt de actualitate în noua paradigmă fiind abandonate în dauna performanței (Behn, 1998).

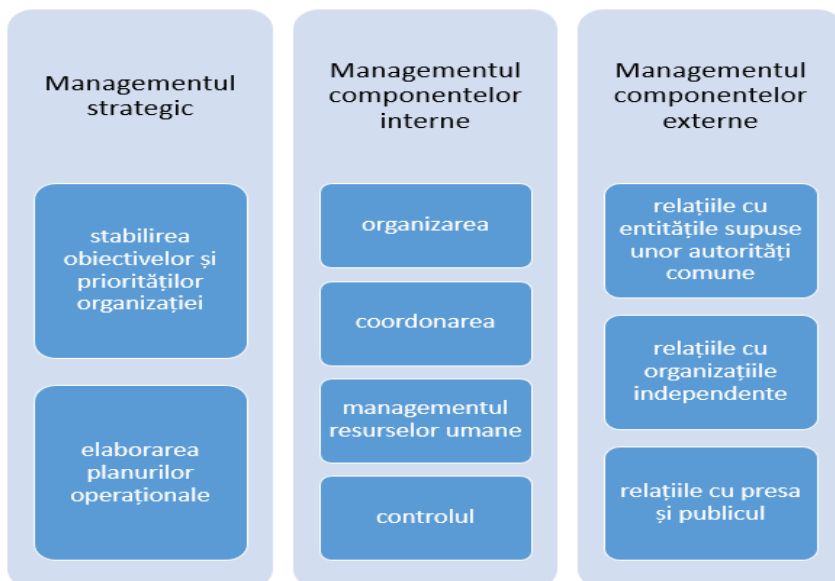
În urma cercetării viziunilor exprimate în cadrul literaturii de specialitate, se poate ajunge la concluzia că trecerea la managementul public poate fi considerată de natură paradigmatică. Vechiul model al

administrației publice tradiționale face loc noului model managerial, tot mai multe lucrări oferind sprijin teoretic și practic pentru implementarea noului management public (Denhardt și alții, 2019). Pentru a combate criticile aduse modelului, managementul public trebuie să adapteze teoriile manageriale, metodele și instrumentele utilizate de managementul privat la specificul sectorului public.

### ***1.1.1. Funcțiile managementului general aplicate în sectorul public***

Ca elemente esențiale definitorii putem spune că administrația publică presupune respectarea normelor și regulamentelor, în timp ce managementul are ca scop stabilirea unor obiective, atingerea acestora și asumarea responsabilității celor care trebuie să le îndeplinească. Rainey (1990) consideră că managementul public nu este altceva decât o aplicare a componentelor managementului companiilor private în cadrul instituțiilor și administrațiilor publice în vederea creșterii performanțelor acestor entități economice. Încă din anul 1982 Allison a propus utilizarea funcțiilor managementului privat în cadrul instituțiilor publice pentru a determina o debirocratizare a administrației publice.

Funcțiile managementului general propuse de Allison (1982) a se aplica sectorului public sunt grupate în trei mari categorii de funcții principale care includ o serie funcții secundare (figura 1.2):



**Figura 1.2. Funcțiile managementului general aplicate în sectorul public**

Sursa: Adaptare după Allison (1982), p. 17.

- Managementul strategic:
  - stabilirea obiectivelor și priorităților organizației,
  - elaborarea planurilor operaționale pentru atingerea acestor obiective;
- Managementul componentelor interne:
  - organizarea (managerul stabilește structura - unități și posturi cu autoritate și responsabilități atribuite - și procedurile pentru coordonarea activității și luarea de măsuri),
  - coordonarea (capacitatea managementului de a folosi abilitățile și cunoștințele subordonaților pentru atingerea obiectivelor),
  - managementul resurselor umane presupune recrutarea, selecția, motivarea, evaluarea și recompensarea,
  - controlul (diverse instrumente ale managementului performanței ajută conducerea să ia decizii și să măsoare progresul către obiective).
- Managementul componentelor externe:
  - relațiile cu entitățile supuse unor autorități comune,
  - relațiile cu organizațiile independente,
  - relațiile cu presa și publicul a căror acțiune sau aprobare este necesară.

O funcție esențială a managementului general constă în construirea unei strategii organizaționale. Prin strategie se urmărește stabilirea viitorului organizațional, propunerea unui sistem de obiective, bazat pe priorități, și formularea unor planuri și programe de acțiune pentru atingerea obiectivelor țintite. Bozeman și Straussman (1990, p. 214) susțin că managementul public de succes „necesită în mod inevitabil un sentiment al strategiei”; managementul public este mai larg, mai integrator și mai puțin definit de expertiza funcțională decât este administrația publică. Bozeman și Straussman (1990) arată că managementul public presupune în mare măsură gestionarea mediului extern al organizației, în timp ce administrația publică se ocupă mai mult cu contextul organizației. Administrația publică nu utilizează foarte mult conceptele strategiei, deoarece se considera că funcția strategică aparține factorului politic, funcționarii publici fiind doar executanți ai strategiilor guvernamentale (Berman și alții, 2019). Tendința modelului administrativ tradițional a fost de a se orienta pe termen scurt, lăsând strategiile la latitudinea factorului politic. În sens contrar, managementul public are un orizont de timp pe termen lung fiind orientat către mediul extern al instituției sau administrației publice. De aceea, factorii decidenți politici cooptează funcționarii publici în acțiunile de elaborare a strategiilor și programelor de implementare a acestora (Berman și alții, 2019).



Funcția care vizează managementul componentelor interne este orientată spre o gestionare a resurselor aflate la dispoziția organizației, construirea structurilor ierarhice necesare pentru a atinge țintele propuse, ce derivă din obiectivele strategice. Această funcție era specifică și modelului administrativ tradițional, dar într-o formă incipientă lipsită de eficiență. (Denhardt și alții, 2019). Monitorizarea performanțelor nu s-a realizat în mod corespunzător în cadrul instituțiilor și administrațiilor publice tradiționale, ca urmare a unor sisteme de raportare ineficiente, incapabile să genereze informații pentru o evaluare adecvată performanței (Borins, 1999). Dea ceea, o componentă crucială a noului model de management public l-a constituit posibilitatea unui control mai bun al performanței bazată pe o evaluare adecvată a performanței angajaților instituțiilor și administrațiilor publice.

Managementul componentelor externe privește organizația în contextul său extern, având ca responsabilitate asigurarea relațiilor cu componentele mediului extern. În cadrul modelului administrativ tradițional, managementul componentelor externe a fost o funcție asumată de factorii decidenți politici și nu de manageri instituțiilor și administrațiilor publice (Ricucci, 2017). Relațiile publice, cu mass media erau externalizate către factorul politic, nefiind în sarcina managerilor instituțiilor și administrațiilor publice. Modelul managementului public își asumă gestionarea relațiilor cu mediul extern, comunicarea publică fiind o componentă esențială a strategiei instituțiilor și administrațiilor publice (Barzelay, 2019).

Din momentul în care a început înlocuirea modelului tradițional cu cel managerial, funcțiile managementului general definite de Allison ca fiind esențiale și pentru sectorul public sunt acum caracteristice instituțiilor și administrațiilor publice, ceea ce ne conduce la concluzi că există o tranziție paradigmatică clară de la modelul administrativ la cel managerial. Managerii instituțiilor și administrațiilor publice modern îndeplinesc toate funcțiile managementului general definite de Allison.

### ***1.1.2. Reformele managementului public***

Implementarea managementului public reprezintă o noutate în raport schimbările anterioare, deoarece implică o serie de elemente teoretice și ideologice, pe care reformele anterioare nu le aveau, fiind mai mult o cosmetizare în ceea ce privește instrumentele utilizate în administrația publică. Această trecere de la administrația publică la managementul public nu este doar de natură tehnică, ci este o schimbare de substanță de natură socială și politică (Hughes, 2003).

Motivele unei astfel de reforme sunt variate, ținând de contextul social și politic. Hood (1991, pp. 6-8), un cercetător care s-a aplecat asupra

modificărilor substanțiale aduse de managementul public, arată că pot fi enumerate multiple motive pentru care noul management public a avut forța să înlocuiască modelul tradițional al administrației publice. Cel mai important resort al reformelor sectorului public a fost nefuncționalitatea sistemului administrație publice, care nu își mai îndeplinea obiectivele trasate de decidenții politici. Plecând de la aceste blocaje autoritățile publice au pus sub semnul întrebării componente esențiale ale modelului tradițional ale administrației publice. Pe posturile de conducere din administrația publică au început să fie angajate persoane cu studii și experiență în management din sectorul privat, actorii politici au solicitat utilizarea instrumentarului din managementul privat legat de utilizarea obiectivelor și managementul performanțelor. De asemenea, sectorul public a cunoscut o comprimare ca urmare a acțiunilor de privatizare sau de externalizare a unor servicii publice în cadrul unor parteneriate public-privat (Ricucci, 2017). Ca urmare a creșterii populației a crescut cererea de servicii publice, iar vechiul sistem al administrație publice fiind rigid nu a mai putut face față acestor noi cerințe, nepurtându-se adapta la realitățile existente. Creșterea cerințelor pentru o productivitate mai mare a determinat o rezistență relativ scăzută în ceea ce privește implementarea reformelor implicate de noul management public (Denhardt, 1981). Reformele au fost graduale, diverse componente și principii ale modelului tradițional fiind demolate, trecându-se la o nouă paradigmă în sectorul public (Dunleavy, 1994).

Principalele probleme ce caracterizau reformele managementului public așa cum au rezultat din literatura de specialitate și din evoluțiile ce au avut loc pe măsură ce managementului public era introdus în instituțiile și administrațiile publice sunt redată în figura 1.3.

**Abordarea strategică.** Factorii politici decidenți aveau ca obiectiv elaborarea unor instrumente dedicate unei planificări strategice care să țină seama de programele de guvernare și să transpună în politica instituțiilor și administrațiilor publice liniile politice trasate. Perspectiva strategică a managementului instituțiilor publice implică, în mod similar companiilor din mediu privat, definirea unei misiuni a organizației, elaborarea unui sistem de obiective, a metodelor de atingere a acestor obiective, inclusiv a relațiilor pe care organizația trebuie să le stabilească cu mediul extern (Douglas, 1983). O astfel de abordare este bazată pe un management judicios al resurselor, care conduce la definirea unor principii bugetare stricte. Factorii politici decidenți nu se mai amestecă în activitățile administrației publice, dar are responsabilități clare în elaborarea unor politici și programe care vor fi implementate de instituțiile publice în vederea atingerii țințelor fixate, având totodată un rol de control al eficienței și eficacității instituțiilor publice în implementarea strategiilor trasate (Berman și alții, 2019).



**Figura 1.3. Principalele aspecte implicate în reformele managementului public**

Sursa: Elaborată de autor

**Abordarea managerială.** Managementul public a determinat o profesionalizare a guvernantei instituțiilor publice ceea ce modelul tradițional nu a fost capabil să realizeze. Administrațiile publice derulează activități, iar factorii decidenți politici vor să fie informați asupra evoluției acestora, performanțelor, nivelului de eficiență și eficacitate (Rainey, 2014). Managerii instituțiilor publice au trecut de la statutul de înalți funcționari publici la statutul de profesioniști care au puterea de a lua și decizii de natură strategică, fiind înzestrați cu responsabilitate pentru atingerea obiectivelor și îndeplinirea misiunii instituțiilor publice (Elmore, 1986).

Un aspect particular al noului management public constă chiar în profesionalizarea funcției publice de manager, ca manageri ai instituțiilor publice fiind numiți în noua paradigmă manageri profesioniști și nu specialiști din domeniul de activitate al instituției publice așa cu era în vechea paradigmă a administrației publice. Managementul instituției publice este considerată ca o profesie ce necesită studii și experiență managerială și nu ca o promovare în funcție pentru profesioniștii din domeniul de activitate al instituției publice care au experiență și expertiză în acel domeniu, dar nu posedă cunoștințe abilități și aptitudini în domeniul managerial (Dobel, 2019).

**Focalizarea pe rezultate.** În această nouă paradigmă instituția se va focaliza asupra efectelor obținute și nu asupra eforturilor depuse sau resurselor necesare pentru obținerea efectelor dorite.

Pentru a fi eficiente și eficace instituțiile publice trebuie să își construiască un sistem de obiective cuantificate în standarde de performanță pentru a putea evalua apoi performanțele obținute. Sistemele de management al performanțelor trebuie să ia în considerare atât performanțele individuale, cât și pe cele colective (ale echipelor, compartimentelor sau organizației în ansamblul său) (Barzelay, 2019). Holmes și Shand (1995, p. 563) susțin că „o orientare a performanței este influențată doar marginal de existența informațiilor privind performanța”, mai degrabă „este necesară acordarea unei atenții mult mai mari stimulentei, bugetului și sistemelor de personal, abordării controlului și gestionării riscurilor, astfel încât performanța să fie încurajată și recompensată”.

**Managementul financiar îmbunătățit.** Noul management public presupune o nouă paradigmă bugetară care are la bază performanța (ca raport între intrări și ieșiri) și nu politica de economisire a resurselor în cadrul liniilor bugetare alocate fără a exista o comparație cu veniturile obținute în contrapartidă (ce avea în vedere doar intrările). Sistemul de alocare pe linii bugetare a fost un sistem util la timpul lui care permitea un control mai eficient al cheltuielilor, dar, în practică, autoritățile publice dețineau puține informații despre rezultatele efective ale activității (Terry, 1999).

Managementul public presupune o atenție sporită asupra eficacității utilizării resurselor, adică să se obțină maxim de rezultate cu minim de resurse. Resursele nu trebuie irosite ci trebuie utilizate acolo unde este necesar (Berman și alții, 2019). Implementarea managementului financiar a condus la un control mai strâns al costurilor pe baza datelor colectate (Berman și alții, 2019).

**Flexibilitate în politica de resurse umane.** O dată cu implementarea managementului public politica din domeniul resurselor umane s-a flexibilizat extrem de mult, trecându-se de la angajarea pe viață a funcționarilor publici la contracte flexibile de muncă ce permit responsabilizarea funcționarilor publici, în special a celor superiori cu funcții de conducere (Denhardt și alții, 2019). Experiența dobândită din sarcini specifice este esențială în noul management public. Scopul este de a îmbunătăți eficiența globală a instituției publice prin îmbunătățirea capacității de gestionare a serviciului public (Talbot, 1999).

**Flexibilitate în organizare.** Un aspect al asigurării flexibilității organizaționale este deconcentrarea și descentralizarea, ceea ce înseamnă împărțirea diverselor componente mai mari ale unor instituții publice în diferite părți mai mici, prin crearea unor instituții publice deconcentrate și descentralizate pentru a furniza servicii publice mai eficiente și eficace către cetățean. Modelul adoptat în Marea Britanie în anii 1980 a presupus înființarea organizații distincte responsabile pentru furnizarea de servicii (Peters, 1996).

**Introducerea concurenței în furnizarea serviciilor publice a fost o** reformă solicitată de susținătorii liberalizării sectorului public sau chiar ai privatizării serviciilor publice OECD (1998, p. 13) se referă la „asigurarea alegerii de către clienți a serviciilor publice prin crearea de medii competitive în cadrul și între organizațiile din sectorul public și concurenții nonguvernamentali”. Privatizarea este componentă a strategiei, dar nu este singurul mijloc de restructurare a sectorului public (Barzelay, 2019). Concurența pentru furnizarea de servicii publice prin contractarea către organizații externe sectorului public este văzută de mulți ca o cale de reducere a costurilor în comparație cu furnizarea de servicii publice în manieră birocratică de către instituțiile publice (Dunleavy, 1986).

**Noul contractualism.** În conformitate cu curentul denumit *contractualism*, orice serviciu public poate fi furnizat de mediul privat care poate fi mai eficient în furnizarea serviciului public (de exemplu, descentralizare furnizării anumitor servicii publice către autoritățile locale, ce se află mult mai aproape de cetățeni și înțeleg nevoile acestora). Curentul contractualist a rezultat din introducerea concurenței în furnizarea serviciilor publice și este legat de aceasta, deși concurența poate apărea și în lipsa unui

contract (Flynn, 1997; Walsh, 1995; Dobel, 2019). Serviciile publice furnizate pe bază de contracte de instituții publice sau companii ar modifica în întregime paradigma serviciilor publice.

#### **Utilizarea practicilor de management din sectorul privat.**

Practicile de management din sectorul privat presupun modificări ale politicilor pentru a compatibiliza resursele umane cu funcțiile ocupate, pentru a introduce noi modalități de evaluare a performanței și pentru a introduce recompensarea bazată pe performanță (Rainey, 2014). Accentul pus pe performanță conduce, de asemenea, la posibilitatea angajării pe durată determinată și la posibilitatea de a rezilia contractele cu personalul care nu îndeplinește performanțele stabilite (Berman și alții, 2019). Cariera îndelungată în serviciul public nu mai constituie o condiție pentru numirea într-o funcție de conducere în cadrul unei instituții sau administrații publice. O astfel de modificare ajută la flexibilizarea carierelor în sectorul public mai ales în ceea ce privește funcțiile de conducere (Denhardt și alții, 2019). Aceste practici sunt susținute de considerațiile teoretice din managementul general potrivit cărora organizațiile și indivizii nu vor îndeplini la maxim obiectivele, decât dacă există un sistem adecvat de stimulente. Putem deci afirma că astfel de practici nu trebuie văzute ca fiind „derivate în mod necesar din practicile sectorului privat” (Holmes și Shand, 1995, p. 560), ci reprezintă mai degrabă bune practici în managementul general ale cărui principii se aplică în toate sectoarele de activitate.

**Modificarea relațiilor cu factorul politic.** Dacă una dintre caracteristicile principale ale modelului managerial se referă la faptul că managerii își asumă responsabilitatea pentru obținerea rezultatelor, relația dintre administratori, politicieni și manageri publici trebuie să se modifice (Rainey, 2014). În modelul tradițional, relația cu conducerea politică era îngustă și tehnică, de autoritate, factorul politic dând ordine, iar managerii instituțiilor publice trebuind să le îndeplinească. Conform modelului de management public, relația dintre politician și manager este mai fluidă și este mai strânsă decât înainte (Barzelay, 2019). Nu este o formă îngustă și tehnică, ci implică o responsabilizare a managerilor publici cu privire la rezultatele obținute. Managerii publici sunt în prezent implicați nu numai în deciziile curente, dar și în cele de natură tactică și strategică, fiind responsabili în mod individual pentru rezultatul acestor decizii și pot plăti pierzându-și locul de muncă dacă aceste decizii nu dau rezultatele scontate. Managementul public a devenit o formă de management politic, ca urmare a faptului că relația cu liderii politici s-a schimbat (Stark, 2002).

Abilitatea majoră necesară unui manager public este în prezent abilitatea de a fi un politician birocratic, care poate interacționa cu politicienii și cu exteriorul într-un mod benefic atât pentru sine, cât și pentru organizație.