

MANAGEMENTUL PUBLIC ÎN CONTEXTUL PANDEMIEI COVID-19

Lect. univ. dr. Alina STANCOVICI

<https://www.doi.org/10.52744/978-606-26-1601-4.04>

Introducere

În istoria lumii, pandemia Covid-19 rămâne unică, dată fiind intensitatea și rapiditatea diseminării efectelor sale în rândurile populației, creând astfel blocaje economice, sociale, psihologice și ducând efectiv până la pierderea de vieți omenești. Cu mult timp în urmă, s-a cristalizat ceea ce este cunoscut sub denumirea de conceptul VUCA: *volatility, uncertainty, complexity and ambiguity* (volatilitate, iertitudine, complexitate și ambiguitate), pe care, în prezent îl regăsim în toate „straturile„ societății. În tot acest răstimp marcat de Covid-19, rolul managementului a crescut, amplificându-se. Astfel, s-au produs schimbări majore în întreaga societate și în economie (haosul fluctuației prețurilor și a comenzilor la anumite produse, întâzieri ori scăderi mari în ceea ce privește aprovizionarea cu materii prime, scăderi ale cererii pentru anumite tipuri de produse, creșteri semnificative ale blocajelor la diferite proiecte aflate în curs de derulare, modificări importante, uneori chiar imprevizibile în comportamentul consumatorilor).

Dat fiind faptul că toate ramurile economiei au fost indiscutabil afectate de pandemia Covid-19, au apărut noi priorități în societate, la nivel mondial, care trebuie privite pe trei direcții și anume:

- Sustenabilitate economică pe termen lung în noile condiții marcate de Covid-19 și efectele sale;
- Sprijinirea economiei, în fapt asigurarea funcționării sale pe toate palierele (de la local la național);

- Protejarea stării de sănătate a populației pentru a asigura calitatea optimă a vieții.

Potrivit cercetărilor în domeniu pentru intensa perioadă derulată sub fatidicul semn Covid-19 s-au înregistrat două tendințe ale managementului:

1. Amplificarea virtualizării managementului prin creșterea ratei de utilizare a aplicațiilor de tip online, a diverselor transformări digitale și a utilizării unor noi concepte. Astfel, a fost extinsă preocuparea pentru mediul online și au fost dobândite abilități de lucru și comunicare în procesul muncii cotidiene ori în activitatea managerială, fapt ce a dus în egală măsură la eliminarea atât a unor reticențe privind abilitățile tehnice (de pildă a unor salariați mai vârstnici), dar și la conștientizarea setului de avantaje (comunicare rapidă, costuri reduse pentru instituții, companii, organizații etc).
2. Amplificarea managementului umanistic, segment care acordă atenție sporită omului, personalității acestuia, năzuințelor sale, nevoilor ori rezilienței individuale și organizaționale. În etapa marcată de pandemie, efectele distanțării sociale, dublate de munca la domiciliu au relevat într-un mod profund: nevoia/necesitatea fiecărui individ de interrelaționare face-to-face cu celelalte persoane.

Acum, mai mult decât oricând în ultimul deceniu, fie că discutăm din punct de vedere social, economic ori politic, traversăm o perioadă anevoioasă. Această dificilă perioadă este creată și întreținută de pandemia COVID-19. Nu ne îngăduim a face aprecieri legate de ce presupune COVID-19, însă ne îngăduim să afirmăm că, fără niciun dubiu, pandemia COVID-19 generează crize în societate, identificându-se în cele din urmă ea însăși (pandemia COVID-19) cu o criză.

Modul în care sunt soluționate, modul prin care se trece peste problemele și dificultățile generate de criză constituie esența lucrării. În opinia noastră, soluționarea ori trecerea peste problemele și dificultățile generate de criză se poate realiza cu ajutorul managementului, știință care, prin metodele sale, ajută la realizarea obiectivelor într-o manieră pozitivă, sigură, eficientă și eficace. Afirmăm acest lucru fără putință de tăgadă,

Într-o logică pe care noi o considerăm coerentă, etică, morală și care ține de o bună guvernare ce are în vedere interesul public, obiectivele politice, economice, sociale trebuie îndeplinite în condiții de eficiență și eficacitate și cu scopul final de a depăși pandemia COVID-19 cu ale sale consecințe multidimensionale. Așadar, direcția urmată în lucrarea de față, are în vedere aceste două aspecte: managementul, mai cu seamă managementul public din România și pandemia COVID-19, sens în care se dorește oferirea unei perspective a modului în care managementul public din România s-a constituit sau nu într-o armă eficientă în fața consecințelor negative pe care pandemia le-a lăsat și le lasă în urma sa.

Altfel spus, ne dorim să oferim o perspectivă asupra existenței (sau nu) unei diferențe între teorie și realitate și aceasta pentru că în contextul Coronavirusului este nevoie, să fie găsite rapid soluții medicale, sociale și profesionale menite să protejeze indivizii și să sprijine în eficientizarea mijloacelor de care dispunem în lupta cu această pandemie. Acest lucru poate fi realizat prin armele și întreaga muniție a sistemului de management.

În logica demersului cercetării sunt esențiale câteva întrebări:

1. Cum poate fi eficient și eficace managementul public din România în perioada pandemiei COVID-19?
2. Cum este perceput managementul public din România în perioada pandemiei COVID-19 de către societate?
3. În ce măsură mass-media influențează eficiența și eficacitatea managementului public din România în timpul pandemiei COVID-19?
4. Sunt respectate standardele de comunicare în cadrul procesului comunicațional cu societatea, având în vedere managementul public în timpul pandemiei COVID-19 din România?

Întrebările sunt axate pe conturarea unei realități care ne poate prezenta eficiența și eficacitatea managementului public din România în contextul pandemic, dar, mai mult de atât, acestea au menirea a ne face să înțelegem întâi de toate percepția societății asupra managementului public în România din acești ultimi doi ani și în ce măsură și cum este influențată eficiența și eficacitatea managementului public din România în timpul pandemiei COVID-19.

Având în vedere motivația, dar și obiectivul cercetării, acela de a oferi o imagine clară asupra managementului public românesc care încearcă să

soluționeze problemele cauzate de pandemia COVID-19 încercăm să găsim răspunsuri la întrebările de cercetare adresate și a demonstra validitatea următoarei ipoteze: *Managementul public din România în contextul pandemiei COVID-19 este eficient și eficace.*

1. Pandemia COVID-19 și managementul public din România

1.1. Managementul public în context pandemic

Pandemia COVID-19 lasă în urma sa consecințe negative asupra întregii societăți. Adaptabilitatea în fața neprevăzutului a devenit obișnuință în ultimii doi ani. Plecând de la principiul legalității care fundamentează managementul public, observăm că trăim acum într-un mediu în care cadrul legislativ se modifică des și implicit deciziile de management pot fi văzute într-o lumină pozitivă sau negativă. Necunoscutul creează agitație în rândul societății, vulnerabilitate și timpi scăzuți de răspuns în rândul decidenților. În această logică putem înțelege că managementul prin managerii săi trebuie, mai înainte de toate, să aibă o pregătire profesională clară și contextuală responsabilităților sale și o viziune și înțelegere holistică asupra situației și obligațiilor care îi incumbă.

Avem în vedere și faptul că managementul public trebuie să se asigure că cetățenii respectă obligațiile prevăzute în deciziile care se fundamentează într-un cadru legal, iar lipsa adoptării măsurilor de protecție a societății, cât și implementarea în mod neadecvat a deciziilor duce la răspunderea pe de o parte a societății, cât și a membrilor managementului pentru prejudiciile aduse.

În cadrul managementul public regăsim printre activitățile primordiale informarea și monitorizarea constantă a evoluției pandemiei. Comunicarea reprezintă cheia și esența societății, prin urmare, managementul trebuie să informeze periodic societatea cu privire la acțiunile pe care le desfășoară. În acest sens, punctăm aici câteva aspecte legate de standardele de comunicare din instituțiile publice, grupate sub forma de standarde de redactare, standarde lingvistice și gramaticale, standarde legate de trimiterea informațiilor către mijloacele locale de informare în masă și standarde legate de pregătirea profesională.

Deși literatura de specialitate face referire la mai multe termene de trimitere a materialelor informative, relevante în acest sens fiind cartea profesorului Rus (Rus, Relații publice și publicitate, Editura Institutul

European, Iași, 2004, pp. 75-160) și a Larisei Toader (Toader, Secretele relației cu presa. Sfaturi practice și studii de caz, Editura Universul Juridic, 2010, pp. 74-76) și bazându-ne și pe prevederile Legii nr. 544/2001, vom aprecia a fi îndeplinite aceste standarde în măsura în care:

- materialele informative sunt trimise fie în ziua petrecerii unui eveniment ori înainte cu o zi sau la o zi după, atunci când evenimentul reprezintă o adoptare a unui act administrativ deja anunțat, o statistică privitoare la activitatea instituției în luna/anul ce s-a încheiat sau a unor informații ce sunt transmise în termen foarte scurt către instituția publică, respectarea sau nu a acestor standarde fiind independente de voința comunicatorilor angajați în birourile de relații publice;
- materialele informative sunt trimise cu minim trei zile înainte și maxim șapte zile înainte de desfășurarea unui eveniment ce presupune prezența jurnaliștilor și a persoanelor interesate de eveniment sau a unor măsuri pe care instituțiile publice (înțelese ca fiind administrația publică locală) le vor institui, iar cetățenii au dreptul de a le fi aduse la cunoștință.

Standardele legate de pregătirea profesională asemenea pregătirii managerilor reprezintă, în fapt, un indice. Cunoașterea principiilor, reglementărilor și practicilor din domeniul relațiilor publice, precum și punerea în aplicare a acestor aspecte le considerăm a fi o condiție fără de care instituțiile nu pot funcționa corect în ansamblul lor și nu pot oferi credibilitate în rândul cetățenilor pe care îi deservesc.

Această pandemie aduce cu sine o sarcină în plus managementului și anume revizuirea și actualizarea politicilor prin prisma noilor evenimente, ținând cont de satisfacerea necesităților societății și mai ales respectarea uneia dintre cele mai importante funcții ale managementului, planificarea. Planificarea reprezintă numitorul comun al managementului de gestionare a crizei. Prin urmare, această planificare implică previziune, intuiție și înțelegerea retrospectivă.

Managementul public în timpul Coronavirusului se fundamentează pe eficiență și eficacitate ce derivă din factorul economic și factorul uman. Factorul uman este, de altfel, esențial în lupta cu necunoscutul adus de pandemie. Deciziile trebuie luate în cunoștință de cauză de adevărați

profesioniști. Deciziile la rândul lor trebuie transmise societății într-o manieră corectă, urmărind standarde de comunicare bine definite. Putem argumenta în acest moment că este extrem de importantă profesionalizarea funcționarilor publici și a autorităților administrative pentru a eficientiza trecerea prin această perioadă. Putem tot acum să ne îngăduim să credem că o componentă importantă o reprezintă comunicarea și aceasta pentru că discontinuitatea și lipsa unei comunicări coerente cu societatea duce la o implementare incorectă a deciziilor la nivel de management public și ulterior la ineficiență și ineficacitate în lupta cu virusul.

1.2. Criza COVID-19 și soluțiile manageriale aplicabile acesteia

Deși nu am afirmat-o cu tărie până acum, pandemia COVID-19 generează crize la nivel mondial și este drept că în atare condiții traversăm o perioadă dificilă din punct de vedere social, economic, politic, managerial etc, creată și susținută de Coronavirus. În acest context se impun schimbări, iar schimbările pot crea crize, dar crizele pot fi trecute doar cu ajutorul schimbării. Criza o definim ca pe o perioadă marcată de dificultăți și dezechilibre.

Plecând de la caracteristica definitorie perioadei pe care o traversăm de la începutul anului 2020 și anume aceea că ne aflăm într-o criză generalizată la nivel național și mondial, societatea, în ansamblul său este în pericol. Putem trece de acest pericol cu ajutorul restructurării sau regândirii și reproiectării manageriale.

Achiesăm la părerea profesorului Verboncu și credem la rândul nostru că cea mai importantă cauză a declanșării și manifestării crizei economice o reprezintă criza sanitară generată de Coronavirus. Tot profesorul Verboncu ne explică apariția altor crize generate de criza sanitară: politică, socială și în educație. În acest context putem discuta și despre o criză managerială care nu provine doar din volatilitatea schimbărilor impuse de contextul pandemic, ci și din, elegant spus, lipsa competențelor impuse de funcțiile publice ocupate de managerii publici (Verboncu, Soluții manageriale de criză. Restructurarea organizațională sau reproiectarea managerială, Editura Universitară, București, pp. 20-22).

La nivel organizațional și implicit, la nivelul societății românești, observăm forme de manifestare ale crizei denumită obiectiv și general criză organizațională. Sesizăm că la nivelul majorității instituțiilor publice,

criza organizațională are o puternică dimensiune managerială, vizibilă pe de o parte prin, nesincronizarea dintre autoritatea oficială conferită posturilor de management și autoritatea personală a ocupanților acestora și, pe de altă parte, prin maniera predominant reactivă a managementului la problemele cu care instituția se confruntă odată cu apariția primelor semne ale crizei. Alte forme de manifestare ale crizei organizaționale ce merită a fi enumerate sunt ritmul de creștere a economiei ce se diminuează, deficit bugetar ridicat cu impact nefavorabil asupra salariilor și a altor elemente motivaționale privitoare la nivel de organizație, dar și susținerea dezechilibrată a unor sectoare de activitate de către stat.

Profesorul Verboncu (Verboncu, op. cit., pp. 34-35) propune două dintre cele mai importante modalități de reducere a impactului crizei asupra eficienței și eficacității organizațiilor: restructurarea și reproiectarea managerială a acestora.

Ambele metode reprezintă soluții manageriale de criză eficiente și eficace, deși acestea comportă atât asemănări, cât și diferențieri. La nivel general, diferențierea între cele două este următoarea: reproiectarea managerială vizează procesele de management și sistemul de management, în timp ce restructurarea se focusează pe modificări structurale, influențând factorul uman. Cu alte cuvinte, restructurarea managerială este mai radicală și poate ridica semne de întrebare asupra eficienței și eficacității și aceasta pentru că nu mereu schimbarea aduce cu sine efecte mai mult pozitive decât negative, în timp ce reproiectarea se bazează mai degrabă pe o viziune holistică care integrează toate componentele organizației și încearcă să maximizeze potențialul.

Pe noi, în cadrul acestui subcapitol, ne interesează mai degrabă asemănările dintre aceste două modalități de schimbare. Așadar, observăm că:

- Exigența diagnosticării și folosirea matricei SWOT (analiza SWOT nu impune explicații suplimentare și aceasta pentru că, în opinia noastră, aceasta trebuie folosită în cadrul oricărui proces de planificare și acțiune);
- Restructurarea managerială și reproiectarea managerială sunt soluții ce trebuie implementate de către specialiști;
- În ceea ce privește managementul public, privit în totalitatea sa, fie restructurarea, fie reproiectarea managerială, sunt cele mai

solicitante și solicitate procese pentru că așa nicio componentă a organizației nu este lăsată în afara schimbării;

- Ambele sunt solicitate în perioade de criză și reprezintă importante modalități de schimbare organizațională și managerială (Verboncu, *op.cit.*, pp.86).

Analizând situația administrației publice românești din ultimii aproape doi ani, remarcăm plusuri și minusuri în ceea ce privește managementul. Cu toate acestea, tendința a fost de a utiliza ca soluție managerială de criză reproiectarea managerială, punând mai mult preț pe factorul uman.

Literatura de specialitate ne arată că urmarea crizei datorate Coronavirusului este accentuarea în management a două tendințe care pot părea contradictorii:

- Intensificarea virtualizării managementului prin utilizarea aplicațiilor online și a Internetului;

Intensificarea managementului umanistic, care acordă o mare atenție omului, personalității și necesităților sale (Nicolescu, *Abordări și studii de caz relevante privind managementul organizațiilor din România în contextul pandemiei COVID-19*, Editura Pro Universitaria, 2020, p.16).

Principala paradigmă care a dominat în managementul public și privat de la începutul pandemiei a reprezentat-o digitalizarea. Tehnologia digitală a fost utilizată în scopul comunicării, a lucrului de la distanță, a supraviețuirii și pentru buna gestionare în lanțurile de aprovizionare în timpul crizei. Consultanții de top sunt de acord că transformarea digitală este cel mai bun răspuns la provocarea perioadei pandemice. Prin urmare, observăm cum majoritatea serviciilor publice, începând cu educația, au trecut printr-un proces de digitalizare. Remarcăm digitalizarea și îmbunătățirea serviciilor on-line în instituțiile publice și reducerea birocrăției care domina administrația publică până la începutul anului 2020.

Ca o concluzie la cele prezentate, indiferent de soluția de ieșire din criză și atenuare a efectelor negative asupra organizației, fie ea privată sau publică, operaționalizarea acesteia este important să se realizeze în condiții de siguranță informațională, cunoscându-se starea managerială și socio-economico-financiară.

1.3. Leadership în administrația publică și etica managementului

Considerat unul dintre cele mai importante elemente care pot contribui la succesul sau insuccesul organizațiilor, leadershipul în organizațiile publice, conturate de dimensiunile eticii managementului, pune accentul pe două aspecte: schimbarea și oamenii. La nivelul cunoașterii comune, într-o descriere simplistă, generală, leadershipul trebuie înțeles a fi capacitatea unei persoane de a mobiliza și direcționa capacitățile membrilor unei organizații pentru atingerea obiectivelor stabilite. Prin urmare, vedem în leadership un proces care „se manifestă pe două planuri: în relațiile dintre oameni și în schimbare comportamentală și instituțională” (Moș, Pădurean, Leadershipul în administrația publică din România comparativ cu leadershipul administrației publice din alte țări în Management intercultural nr. 26, vol. XOV, 2012).

Deținerea poziției de lider presupune ocuparea unei prime poziții în ierarhia organizațională și este caracterizată de comportamente și abordări diferite de cele ale celorlalți membri ai organizației.

În instituțiile publice se regăsesc liderii formali care se bucură de autoritate în virtutea modelului birocratic definit de Weber, deși, în teorie, aceștia trebuie să ocupe pozițiile în baza competențelor demonstrate, promovând un proces de decizie rațional și respectând cadrul legal de acțiune.

Având în vedere literatura de specialitate care ne vorbește despre prezența liderilor formali și informali, în instituțiile publice se poate ajunge la prezența a două realități: efortul de monitorizare și control total al activității organizației prin intermediul rețelelor formale și lipsa atenției asupra aspectelor ce se plasează în afara acestora (rețelelor formale) conduce la amplificarea unor rețele informale mai puternice decât cele formale. Conștientizarea acestor realități este imperios necesară și aceasta pentru că cele două rețele pot urmări obiective diferite și pot afecta în mod determinant activitatea organizației. Cu toate acestea, dacă la nivel managerial se va conștientiza prezența și a unei rețele informale, managementul poate utiliza această relație, suprapunându-le și evitând astfel existența a două rețele care urmăresc obiective diferite și, totodată, constituită în jurul a doi lideri.

Sintetizând cele exprimate, putem spune că leadershipul se constituie ca un element ce poate contribui la succesul sau insuccesul unei organizații. Înțelegem acum că, prin leadership, se realizează un proces în

care o persoană (liderul), influențează un grup să își îndrepte eforturile spre realizarea obiectivelor într-o situație dată. Altfel înțeles, leadershipul gravitează în jurul viziunii și ideilor inspirate oamenilor.

Leadershipul și liderii sunt importanți în egală măsură în sectorul privat, cât și în cel public. Procesele de management se realizează cu ajutorul liderilor cu siguranță, însă este necesară o delimitare a celor două concepte: leadership și management. Diferența între cele două ține de însăși finalitatea scopului care le încununează. Procesele de management se axează pe stabilitatea și eficiența organizației, în timp ce, în leadership, importanța majoră este acordată factorului uman, motivării și conducerii acestora (oamenilor) către atingerea obiectivelor, atingând dimensiunea eficacității. Altfel spus, liderul dintr-o organizație publică deține un cumul de mijloace prin care influențează colectivul în direcția atingerii obiectivelor instituției, iar modul în care găsește combinația eficace de a motiva subordonații ține de calitățile sale intrinseci. Pe de cealaltă parte, managerului îi este subliniată o caracteristică definitorie și anume puterea sa asupra celorlalți. În acest sens puterea este legată mai degrabă de dreptul decât abilitatea de a impune colectivului o anumită conduită. Ne referim în acest context, la autoritatea pe care o deține managerul, adică latura formală a puterii.

Prin urmare, putem observa că există o paralelă între excelența dată de eficiență și eficacitate și excelența încununată cu ajutorul managementului și leadershipului. Bunul mers al lucrurilor în administrația publică este dat de desfășurarea concomitentă a proceselor de leadership care au în vedere factorul uman și a proceselor de management care sunt mai degrabă matematice, vorbind despre eficiență, dar, în mod evident, managementul se realizează cu ajutorul și prin oameni, iar motivarea și determinarea unui anumit comportament se înfăptuiește cu ajutorul liderilor.

Astfel, este necesară în acest context abordarea eticii în management pentru că trebuie să fim conștienți că, în momentul de față, societatea în sine trebuie învăluită în fundamentele morale și etice. În management, etica se bazează pe o relație de încredere între părțile care interacționează. Vedem în încredere, în fapt, minimizarea riscurilor și maximizarea sau chiar totala protecție a drepturilor și intereselor celor implicați în procesele de management, în cazul nostru fiind vorba despre societate.

Paradigma noului management aduce în discuție, în contextul etic, soluții de ordin moral la dilemele generate de multiculturalism și globalizare. Atât sectorul privat, cât și cel public trebuie, acum, în secolul vitezei și al schimbării accelerate, să țină cont de valorile universale, aplicabile la nivel internațional, dar și specific, de cele ale societății sale.

Rezumativ, considerăm că rezolvarea chestiunilor ce țin de etică de către manageri nu este ușoară. Deciziile manageriale în problematici ce țin de etică vor fi influențate întotdeauna de caracteristicile intrinseci ale managerului, de moralitatea și personalitatea acestora, de educația, autocontrolul, experiența și valorile lor personale, precum și de caracteristicile organizației pe care o conduc. Însăși calitatea etică a deciziei este influențată de domeniul de activitate a managerului (domeniul financiar, resurse umane, strategic etc.).

Moralitatea și etica în procesul decizional este susținută de o serie de factori, dintre care încercăm a-i aminti pe cei mai importanți și cei care țin de managementul public:

- comunicarea onestă și tratamentul corect cu și față de toți cei vizați de activitatea organizației;
- considerația specială acordată unei persoane cu nevoi speciale sau unui furnizor loial, aflat în impas;
- competiția onestă înțeleasă prin evitarea mituirii și mijloacelor nelegale;
- responsabilitatea față de societate în sensul în care trebuie urmărit interesul public;
- responsabilitatea socială a organizației înțeleasă prin preocuparea mediului înconjurător și pentru siguranța și sănătatea angajaților
- respectarea legii.

La finalul acestui capitol considerăm a fi atins toate aspectele necesare și relevante în cadrul demersului teoretic, făcând o incursiune printre definițiile conceptelor, prezentând aspecte generale legate de management și specifice legate de management public. Încheiem astfel prima parte a lucrării cu aceste informații legate de contextul managerial al administrației publice românești pe fondul pandemiei COVID-19, urmând ca în continuare, printr-o cercetare calitativ-cantitativă, ținând cont de

rigori, să tragem concluzii asupra eficienței și eficacității managementului public din România în lupta cu efectele negative ale Coronavirusului.

2. Eficiența și eficacitatea managementului public românesc în context pandemic.

Pentru o perspectivă cât mai corectă și concretă asupra modului în care managementul public din România răspunde provocărilor date de pandemia COVID-19, este necesar să adăugăm, pe baza întrebărilor inițiale ale demersului de cercetare, încă două întrebări de cercetare specifice, acestea făcând referire la percepția societății asupra managementului public din țară în contextul pandemic și a modului în care sunt sau nu respectate standardele de comunicare în procesul comunicațional cu societatea în cadrul problematicii aduse în discuție:

1. În ce măsură mass-media influențează eficiența și eficacitatea managementului public din România în timpul pandemiei COVID-19?
2. Sunt respectate standardele de comunicare în cadrul procesului comunicațional cu societatea, având în vedere managementul public în timpul pandemiei COVID-19 din România?

Întrebările de cercetare sunt axate pe conturarea unei realități care ne poate prezenta eficiența și eficacitatea managementului public din România în contextul pandemic, dar, mai mult de atât, acestea au menirea de a ne trimite la firul ierbii și a înțelege întâi de toate percepția societății asupra managementului public în România din acești ultimi doi ani și în ce măsură și cum este influențată eficiența și eficacitatea managementului public din România în timpul pandemiei COVID-19, aducând în discuție două aspecte esențiale: mass-media și standardele de comunicare avute în vedere în buna desfășurare a procesului comunicațional în contextul dat în relația cu societatea.

Prin urmare, găsind răspunsuri la aceste întrebări, am putea demonstra (sau nu) validitatea următoarei ipoteze: *Managementul public din România în contextul pandemiei COVID-19 este eficient și efice.*

În ultima perioadă, am observat cum Uniunea Europeană răspunde la pandemia COVID-19 și la consecințele sale printr-o gamă largă de măsuri

adoptate în multe domenii. La rândul său, România a reglementat aceste domenii ghidată fiind de documentele emise de către Uniunea Europeană. Realitatea este însă aceea că măsurile fără precedent luate pentru prevenirea răspândirii Coronavirusului, pot constitui premisa unor încălcări ale drepturilor fundamentale ale omului. Din perspectiva lucrării de față, problema ridicată de aceste aspecte ține de eficiența și eficacitatea funcționării în parametri, cel puțin buni, ai domeniului socio-economic, având în vedere deciziile de management luate în ultimii doi ani.

Tabelul de mai jos ne va arăta domeniile reglementate în timpul celor doi ani de pandemie, numărul de hotărâri care la nivelul României au reglementat aceste domenii, introducând și eliminând anumite restricții pe parcursul ultimilor doi ani, dar și tipuri de drepturi îngrădite.

Tabelul nr. 1: Pandemia COVID-19 în date și numere

Domeniile reglementate	Tipuri de drepturi îngrădite	Nr. Hotărâri
Afaceri economice și monetare	libera circulație;	Anul 2022 - 16
Agricultură	dreptul la viață intimă, familială și privată;	Anul 2021 - 117
Cercetare și inovare	inviolabilitatea domiciliului;	Anul 2020 - 63
Comerț exterior	dreptul la educație;	
Domeniul vamal	libertatea întrunirilor;	
Drepturile omului	dreptul de proprietate privată;	
Economie	dreptul la grevă;	
Educație	libertatea economică.	
Justiție, libertate și securitate	libera circulație;	
Sănătate publică	dreptul la viață intimă, familială și privată;	
Siguranță alimentară	inviolabilitatea domiciliului;	
Transport	dreptul la educație;	

Pe baza tabelului prezentat mai sus putem trage câteva concluzii, urmând ca mai apoi să facem o paralelă cu conceptul de management public pentru a vedea în ce măsură aceste decizii și restricționări, modificări de-a dreptul structurale în societate, au avut un efect pozitiv din punct de vedere al managementului public.

Tabelul ne arată întâi de toate că ultimii doi ani au fost plini de modificări și încercări atât pentru managementul public, cât și pentru cetățenii României. De-a lungul acestor doi ani, reglementările și deciziile luate s-au poziționat de multe ori la granița dintre legal și ilegal, moral și imoral. Această graniță sensibilă a adus în rândul cetățenilor nemulțumire, iar așa cum numerele ne arată, modificările prin decizii și hotărâri ale structurilor centrale au fost multe, uneori discordante, creând chiar și vid legislativ.

Acest tabel abordează pe două direcții, una de natură juridică pentru a înțelege fondul legal al celor petrecute în ultimii doi ani și una legată de procesul managerial și cum acesta s-a dispersat în întreaga societate.

În acești doi ani a avut loc trecerea de la starea de urgență la starea de alertă. Se impune a le defini:

- „*Starea de urgență*„ reprezintă ansamblul de măsuri excepționale de natură politică, economică și de ordine publică aplicabile pe întreg teritoriul țării sau în unele unități administrativ-teritoriale care se instituie în următoarele situații: a) existența unor pericole grave actuale sau iminente privind securitatea națională ori funcționarea democrației constituționale; b) iminența producerii ori producerea unor calamități care fac necesară prevenirea, limitarea sau înlăturarea, după caz, a urmărilor unor dezastre.

Conform articolului 93 din Constituția României, măsurile excepționale instituite de Președintele României în temeiul legii sunt starea de asediu și starea de urgență. Textul constituțional indică posibilitatea stabilirii măsurilor excepționale de către puterea executivă, acestea fiind supuse ulterior încuviințării Parlamentului care trebuie exprimată în termen de 5 zile de la adoptare. Conform articolului 2 din Ordonanța de Urgență nr. 1/1999 starea de asediu trebuie a fi înțeleasă ca „ansamblul de măsuri excepționale de natură politică, militară, economică, socială și de altă natură aplicabile pe întreg teritoriul țării ori în unele unități administrativ-teritoriale, instituite pentru adaptarea capacității de apărare a țării la pericole grave, actuale sau iminente, care amenință suveranitatea, independența, unitatea ori integritatea teritorială a statului” (Ordonanța de Urgență nr. 1/1999 privind regimul stării de asediu și regimul stării de urgență, art. 2). Prin comparație, starea de urgență este reglementată la articolul 3 din Ordonanța de Urgență nr. 1/1999 în temeiul căruia aceasta reprezintă

„ansamblul de măsuri excepționale de natură politică, economică și de ordine publică aplicabile pe întreg teritoriul țării sau în unele unități administrativ-teritoriale care se instituie în următoarele situații:

- a) existența unor pericole grave actuale sau iminente privind securitatea națională ori funcționarea democrației constituționale;
- b) iminența producerii ori producerea unor calamități care fac necesară prevenirea, limitarea sau înlăturarea, după caz, a urmărilor unor dezastre.” (Ordonanța de Urgență nr. 1/1999 privind regimul stării de asediu și regimul stării de urgență, art. 3).

Odată cu recunoașterea oficială, de către OMS, a pandemiei COVID-19 România, asemeni altor state, au adoptat măsuri specifice pentru prevenirea infectărilor și combaterea pandemiei. La nivel național, prin Decretele prezidențiale nr. 195/2020 și nr. 240/2020 a fost instituită, respectiv prelungită starea de urgență. Ambele documente stabileau restricționarea exercițiului unor drepturi și libertăți fundamentale.

Având în vedere sistemul executivului dualist instaurat prin Constituția României conform căruia funcția executivă este partajată între președintele României – ca organ unipersonal și Guvernul României – ca organ colegial, actele președintelui sunt emanații ale puterii executive, iar restricționarea drepturilor și libertăților prevăzute în Constituție prin cele două Decrete reprezintă o atingere adusă regulii cuprinsă în art. 53 din Constituție. În temeiul prevederilor acestuia din urmă, restrângerea drepturilor și libertăților prevăzute în Constituție are caracter condiționat și excepțional și se aplică doar în ipoteza îndeplinirii cumulative a unor cerințe precum:

- restrângerea care să fie îndeplinită doar prin lege;
- restricționarea să opereze doar dacă se impune, având în vedere anumite situații specifice;
- restrângerea drepturilor să fie proporțională cu situația determinantă și să opereze nediscriminatoriu;
- restrângerea să facă referire doar exercitarea drepturilor și libertăților, nu și existența sau conținutul dreptului în sine.

Potrivit Legii nr. 55/2020 privind unele măsuri pentru prevenirea și combaterea efectelor pandemiei COVID-19 Monitorul Oficial nr. 396 din

data de 15 mai 2020) scopul reglementării constă în protejarea drepturilor și libertăților fundamentale ale cetățenilor printre care sunt precizate expresis verbis dreptul la viață, la integritate fizică, la sănătate.

- „*Starea de alertă*”, sau acea perioadă care nu a mai fost prelungită începând cu 8 martie 2022, a permis instituirea unor restricții ale drepturilor și libertăților fundamentale ale omului însă, doar prin adoptarea de legi. Pe timpul stării de alertă se pot dispune, cu respectarea prevederilor art. 53 din Constituția României, republicată, măsuri pentru restrângerea unor drepturi sau libertăți fundamentale referitoare, după caz, la libera circulație, inviolabilitatea domiciliului, interzicerea muncii forțate, dreptul de proprietate privată ori la protecția socială a muncii, aflate în strânsă relație de cauzalitate cu situația produsă și cu modalitățile specifice de gestionare a acesteia. Pe parcursul stării de alertă va înceta aplicabilitatea ordonanțelor militare și a măsurilor adoptate pe parcursul stării de urgență; pentru ca anumite restricționări ale drepturilor și libertăților fundamentale ale omului să se mențină pe parcursul stării de alertă, este necesar să se adopte legi. Respectarea drepturilor și libertăților fundamentale trebuie avută în vedere indiferent de măsurile care sunt luate de autorități, fie că analizăm starea de urgență sau starea de alertă. Totodată, trebuie să luăm în considerare nu doar responsabilitatea statului prin adoptarea măsurilor care se impun dar și a cetățenilor, prin respectarea acestor măsuri. Problematika responsabilității și a responsabilizării trebuie să fie mereu un subiect de actualitate. Responsabilitatea nu se rezumă la respectarea legilor și normelor sociale, ci înseamnă și implicare civică, socială și politică.

Pentru cel de al doilea plan de discuție, încercând a fi obiectivi, vom analiza cum aceste decizii și cele petrecute în cei doi ani de pandemie se reflectă în managementul public din România.

Deși observăm că la nivel teoretic deciziile luate (privite ca parte a procesului de management public) în contextul pandemiei COVID-19 sunt unele corecte, proporționale cu necunoscutul și pericolul creat, respectând chiar și legislația europeană, realitatea ne ilustrează carențe care duc la o ineficacitate și ineficiență a managementului public.

Plecând de la această premisă și anume aceea că îngrădirea unor drepturi și libertăți ale cetățenilor în vremea COVID au fost din însăși

dorința de a proteja acele drepturi, transpunerea acestor decizii în plan material s-a realizat defectuos. Ca parte a managementului public, implementarea deciziilor se face cu ajutorul oamenilor (funcționari publici) și uzând de cele mai bune mijloace. În acest sens identificăm câteva carențe ce trebuie menționate, la final, în rândul concluziilor rezultate în urma analizei de conținut.

Tabelul de mai sus ne arată doar niște aspecte rezumative, însă, procesul analizei de conținut a avut în vedere o monitorizare constantă a știrilor și a fenomenelor sociale la nivel local și național. De aceea ne îngăduim a spune următoarele: comunicarea deficitară a deciziilor de management, vidul legislativ creat în primul an al pandemiei și lipsa constanței în menținerea ori eliminarea anumitor măsuri menite să protejeze cetățenii au adus atingere eficienței și eficacității managementului public. Tot în rândul acestor afirmații încadrăm și lipsa pregătirii funcționarilor publici responsabili cu gestionarea acestei crize.

Astfel, într-un mediu politic instabil, dominat de schimbarea executivului mai des decât situația pandemică o impunea, comunicarea deciziilor de management către populație a fost deficitară prin lipsa de constanță. Aproape jumătate de an am observat cum mass-media, instituție sine qua non într-o societate, a depus eforturi pentru a obține informații cât mai clare și concise cu privire la deciziile care se luau atât pentru prevenirea răspândirii virusului, cât și informații legate de efectele pe care virusul le-a produs în rândul oamenilor. Mai mult decât atât, amintindu-ne de sfaturile Larisei Toader, am observat la nivel național, în tot acest timp un limbaj de lemn, mult prea formal și specializat în rândul decidenților și managerilor publici, aspect care a îngreunat și mai mult comunicarea acestora cu societate. Cu alte cuvinte, eficacitatea și eficiența managementului public este atinsă de acest aspect pe care noi îl considerăm esențial și anume comunicarea eficientă, concisă, a deciziilor luate la nivel național, dar și local pentru minimizarea efectelor acestei pandemii.

În administrația publică este esențială constanța și acuratețea acțiunilor. Și aceasta pentru că totul se întâmplă pe un fond și într-o bază legală. Lipsa unei continuități a cadrului legal aduce cu sine un vid legislativ. Cauza vidului legislativ petrecut la trecerea de la starea de urgență la cea de alertă, precum și acum, ieșirea din starea de alertă este din cauza lipsei previziunii, funcție a managementului. Prin urmare, putem

să ne îndoim de eficiența și eficacitatea managementului public tocmai din această cauză și o dovadă clară o reprezintă educația.

Într-o altă ordine de idei, deși, cu siguranță COVID-19 a adus cu sine necunoscut, criză și o nevoie de adaptare, în cei doi ani carențele au existat și din cauza pregătirii funcționarilor publici. O monitorizare atentă a canalelor de știri deja cunoscute la nivel național ne-a arătat numeroase cazuri în care pregătirea și informarea funcționarilor publici a fost deficitară, motiv pentru care dezinformarea, blocajele administrative și nașterea conceptului de „fakenews” au avut loc, ceea ce a dat administrației publice o nouă provocare: aceea de a liniști societate, a-și pregăti mai bine angajații și a se lupta cu dezinformarea.

Sperăm ca aceste aspecte să le detaliem mai mult și să culegem mai multe informații despre acestea cu ajutorul celorlalte metode de cercetare. La finalul analizei de conținut, realizată într-un mod formal și completată într-o manieră informală, reușim să răspundem la două dintre întrebările de cercetare adresate la început.

Așadar, prin datele prezentate și explicate mai sus prin prisma analizei de conținut, putem oferi, pentru moment, un răspuns care să creioneze cea dintâi întrebare de cercetare (*Cum poate fi eficient și eficace managementul public din România în timpul pandemiei COVID-19?*) și ultima întrebare de cercetare (*Sunt respectate standardele de comunicare în cadrul procesului de comunicare cu societate, având în vedere managementul public în timpul pandemiei COVID-19 din România?*), conturând ipoteza ce stă la baza lucrării de față.

Din cele observate în cadrul analizei de conținut, previziunea joacă un rol esențial ca funcție a managementul și implicit a managementului public. Și aceasta pentru că în lipsa previziunii, se produc lacune în proces. Mai mult de atât, profesionalizarea membrilor, specializarea acestora în domeniile în care își desfășoară activitatea, asemeni adaptabilității sunt aspecte ce trebuie luate mereu în calcul. Ne îngăduim chiar să subliniem acest aspect în ceea ce privește administrația publică și aceasta pentru că dispersia activității sale este mare în raport cu cea a mediului privat.

Standardele de comunicare în cadrul procesului de comunicare cu societatea se află la limita dintre eficiență și eficacitate și ineficiență și ineficacitate. Și aceasta pentru că deși pașii obiectivi, formali sunt respectați, conținutul informațional mai puțin accesibil, lipsa unui limbaj

comun, accesibil și cunoscut de întreaga societate constituie un dezavantaj în informarea și convingerea utilității acțiunilor deprinse în acești doi ani plini de risc și criză.

Concluzii

Punctul de plecare în elaborarea lucrării de față este reprezentat de însăși dorința de a înțelege dacă managementul public din România este eficient și eficace în contextul pandemiei COVID-19. Prin demersul metodologic realizat sperăm a fi reușit să oferim o perspectivă asupra modului în care, prin management public, societatea a fost protejată în lupta cu acest neiertător virus ce a cauzat o pandemie care va rămâne în paginile istoriei moderne.

La începutul lucrării, pentru a avea succes în cadrul demersului metodologic, am formulat o serie de întrebări de cercetare care au constituit punctul de plecare spre două direcții majore de cercetare: *eficiența și eficacitatea managementului public din România în contextul pandemic și percepția societății despre eficiența și eficacitatea managementului public din România în timpul pandemiei COVID-19.*

Debutul demersului metodologic este reprezentat de analiza de conținut a diferitelor decizii relevante emise, jurisprudenței creată și statisticilor realizate în ultimii doi ani, care sunt în strânsă legătură cu activitatea managerială publică din România și contextul pandemiei COVID-19. În acest fel am înțeles că în administrația publică este esențială constanța și acuratețea acțiunilor care definesc activitatea instituțiilor publice. Analiza de conținut ne-a arătat că într-o perioadă de criză și mult necunoscut, lipsa pregătirii funcționarilor publici duce la dezinformare și blocaje administrative. Mai mult de atât, am putut să remarcăm cu ajutorul acestei metode de cercetare motive de îndoială privind eficiența și eficacitatea managementului public prin lipsa previziunii ca funcție fundamentală a managementului.

Succesul demersului științific l-am considerat a fi însăși buna planificare și structurare. În acest sens am considerat important să adresăm cele patru întrebări de cercetare.

Prima dată ne-am întrebat *cum poate fi eficient și eficace managementul public din România în timpul pandemiei COVID-19?* Încă de la începutul lucrării am pus accent pe importanța eficienței și eficacității și

aceasta pentru că am pornit de la însăși definiția managementului. Managementul și managementul public presupune îndeplinirea unor obiective cu ajutorul unei bune gestionări a resurselor de ordin material, uman, financiar și informațional. Prin urmare, acest proces de management trebuie îndeplinit în condiții de eficiență și eficacitate, tocmai pentru că traducerea acestor doi termeni converge spre excelență. Aici însă intervine ceea ce prima întrebare de cercetare își propune să deslușească și anume cum poate managementul public să tindă sau să îndeplinească excelența.

Prin urmare, rezultatele analizei ne-au arătat că la baza unui management eficient și eficace trebuie să fie îndeplinite cele cinci funcții ale sale, esențială fiind cea a previziunii, urmată de cea de organizare. Lipsa previziunii și a organizării poate produce lacune în procesul de management, ducând chiar la neîndeplinirea celorlalte trei funcții.

În aceeași ordine, profesionalizarea membrilor organizației (sinonimă instituției publice), specializarea acestora în domeniile în care își desfășoară activitatea sunt esențiale și complementare îndeplinirii excelenței managementului public. Așa cum mărturiseam și în rândurile de mai sus, ne îngăduim încă o dată să subliniem importanța profesionalizării în ceea ce privește administrația publică și aceasta pentru că dispersia activității sale este mare în raport cu cea a mediului privat.

Răspunsul la această întrebare, rezumat, este acela că doar rigurozitatea procesului, specializarea, profesionalizarea administrației publice și credința în misiunea pe care administrația publică o are, managementul public din România atât în timpul pandemiei COVID-19, cât și în general, poate fi eficient și eficace.

Referitor la întrebarea „*în ce măsură mass-media influențează eficiența și eficacitatea managementului public din România în timpul pandemiei COVID-19?*„, Mass-media este o instituție esențială într-o societate democratică, menirea sa fiind aceea de a informa corect și obiectiv societatea. Am observat că există o relație de interdependență între aceasta (mass-media) și administrația publică. Eficiența și eficacitatea procesului de management public se reflectă și în relația avută cu instituțiile de știri, dar este și reflectată în percepția societății prin instituțiile mass-media. Astfel că se concretizează o interdependență în acest triunghi al comunicării (întrucât o componentă a succesului managementului public este implementarea și comunicarea deciziilor către

societate). Informațiile într-o constanță și acuratețe liniștesc sau neliniștesc societatea, la fel cum reaua-credință în mass-media poate crea dezinformare și aduce carențe într-un mod direct sau indirect procesului de management public. Un bun exemplu în acest sens este cel în care de-a lungul celor doi ani de pandemie, linia între manipulare și persuasiune a fost una subțire, iar convingerea societății despre activitatea corectă a administrației publice a stat în puterea instituțiilor mass-media.

Așadar, informarea corectă, dezinformarea sau orice altă activitate a mass-media poate contribui la neîncrederea societății în deciziile manageriale ale instituțiilor publice, ceea ce duce ulterior la o implementare deficitară a acestora și la carențe în procesul de management public. În mod sigur, mass-media influențează eficiența și eficacitatea managementului public nu numai atunci când apare fenomenul de dezinformare, ci și în măsura în care își modifică menirea într-o societate democratică. Asemenea eticii din management, jurnaliștii au obligația (morală) de a urma un cod etic în care adevărul și obiectivitatea sunt valori și principii de urmat. În măsura în care renunță la aceste principii și știrbesc din încrederea pe care societatea o are în administrația publică, și managementul public devine inefficient și ineficace.

Fără a ne repeta ori a încerca să exagerăm o realitate, este drept că acest virus a lăsat în urma sa consecințe negative. Deși ne aflăm la sfârșitul acestei pandemii și deși lumea treptat revine la vechea normalitate, COVID-19 a lăsat în urma sa o nouă realitate, noi paradigme de desfășurare a activității în diferite domenii, dar și efecte negative ale unei crize ce a fost și va mai rămâne o perioadă. Adaptabilitatea în fața neprevăzutului a devenit obișnuință, cadrul legislativ se modifică des și cu acesta și deciziile manageriale, acestea putând fi văzute într-o lumină pozitivă sau negativă. În această logică, prin întrebarea de cercetare *cum este perceput managementul public din România în timpul pandemiei COVID-19 de către societate?* ne-am dorit să înțelegem percepția societății față de managementul public în contextul pandemic. Acum, după doi ani de pandemie, majoritatea reprezentanților societății consideră că deciziile manageriale au fost corecte, dar trebuie urmărit cu ferveur dacă managementul este eficient și pe mai departe pentru că semnele Coronavirusului se fac iarăși resimțite, astfel că eficiența și eficacitatea demersurilor riscă să se prăbușească.

A existat și există pentru noi un interes pentru dimensiunea comunicării în instituțiile publice. Managementul public presupune și comunicare, existând chiar și un cadru legal definit în Legea 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public. Altfel spus, în opinia noastră deciziile de management, implementarea acestora, desfășurarea activității instituțiilor publice trebuie a fi comunicată societății. În acest sens ne-am permis ca la finalul demersului metodologic să adresăm această ultimă întrebare de cercetare: *sunt respectate standardele de comunicare în cadrul procesului comunicațional cu societatea, având în vedere managementul public în timpul pandemiei COVID-19 din România?*

Lucrarea semnată de Larisei Toader, a cărei puncte de vedere au fost prezentate pe parcurs, ne-a oferit cadrul teoretic pentru a înțelege în ce măsură acestea sunt respectate standardele privind comunicarea în situații de criză, îndeosebi. Deși formal, acestea sunt respectate, observăm un conținut informațional mai puțin accesibil. Lipsa unui limbaj simplu, concret, accesibil și cunoscut de întreaga societate constituie o premisă în apariția fenomenului de dezinformare sau informare parțială a societății. Mai mult de atât, un limbaj specializat, pe alocuri de lemn, duce la curențe în convingerea societății cu privire la utilitatea acțiunilor desprinse în acești doi ani plini de risc și criză în cadrul managementului public.

Managementul public din România în contextul pandemiei COVID-19 este unul eficient și eficace în măsura în care privim realitatea ultimilor doi ani cu îngăduință și mai degrabă individual, decât global. Instituțiile publice românești s-au luptat cu necunoscutul timp de doi ani, au gestionat situații de criză în timpuri rapizi, uzând de toate resursele sale, în contextul în care pandemia s-a instalat pe fondul unei precarități bugetare, a se vedea astfel sistemul de sănătate în care de zeci de ani a lipsit investiția în resursa umană, în logistică și în infrastructură. Excelența managementului public (privită prin eficiența și eficacitatea sa) poate fi pusă sub semnul relativității în măsura în care catalogăm că acest necunoscut adus de Coronavirus ar fi putut fi previzionat.

Cu toate acestea, având în vedere percepția societății și datele prezentate în paginile anterioare, ipoteza de cercetare *Managementul public din România în contextul pandemiei COVID-19 este eficient și eficace* poate fi validată.

În esență, indiferent de soluția de ieșire din criză și atenuare a efectelor negative asupra organizației ori instituției, fie ea privată sau publică, operaționalizarea acesteia este important să se realizeze în condiții de siguranță informațională, cunoscându-se starea managerială și socio-economico-financiară.

Din toate punctele de vedere criza generată de pandemie se regăsește la toate nivelurile societății globale, ridicând încă întrebări, generând astfel o depresie accentuată cu pericole diverse și ascunse, dar dacă pe lângă managementul la nivelul instituțiilor sau organizațiilor, se încercă de către fiecare dintre noi un exercițiu extins al managementului sinelui, împlinirea acestuia cu managementul public ar putea netezi asperitățile crizei și efectele sale.

Bibliografie

Cărți:

1. Ciurea, V.Al., Ciubotaru, G.V., Avram, E., (2011), *Management în unitățile medico-sanitare*, Editura Universitară, București.
2. Constantinescu, D., Dincă, L., (2016), *Managementul riscurilor în mediul spitalicesc*, Editura Pro Universitaria, București.
3. Dalotă, M.D., Bărăgan, L.-G., (2019), *Management general*, ediția a V-a, revizuită, Editura Pro Universitaria, București.
4. Nicolescu, O., Popa, I., Dumitrașcu, D., (2020), *Abordări și studii de caz privind managementul organizațiilor din România în contextul pandemiei Covid-19*, Editura Pro Universitaria, București.
5. Rus, F.C., (2004), *Relații publice și publicitate*, Editura Institutul European, Iași.
6. Verboncu, I., (2020), *Soluții manageriale de criză. Restructurarea organizațională sau reproiectarea managerială*, Editura Universitară, București.
7. Toader, L., (2010), *Secretele relației cu presa. Sfaturi practice și studii de caz*, Editura Universul Juridic.
8. Tomescu, M., (2020), *Management public, ediția a II-a, revăzută și adăugită*, Editura Pro Universitaria, București.

Legislație

Constituția României

European Court of HumanRights, Guide on Article 15 of the European Convention on HumanRights, Derogation in time of emergency, Updated on 31 December 2019.