

**UNIVERSITATEA “LUCIAN BLAGA” SIBIU
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE**

CERCHEZ MIHAI ALIN

**REZUMATUL
TEZEI DE DOCTORAT**

**CONTRIBUȚII LA REPROIECTAREA SISTEMULUI DE
MANAGEMENT CU STUDII LA
GARDA FINANCIARĂ SECȚIA BRAȘOV**

Conducător de doctorat:

Prof. univ. dr. Dr.H.C. ION PETRESCU

-SIBIU-

2012

CUPRINS

selectiv

INTRODUCERE	8
CAPITOLUL 1 Garda Financiară ca instituție a managementului public	28
1.1. Managementul public- necesitate și concept	28
1.1.1. Conceptul de organizație și fundamentele managementului public	28
1.1.2. Administrația publică în comparație cu managementul public	29
1.1.3. Principiile și legitățile specifice managementului public	31
1.1.4. Valori fundamentale pentru organizațiile publice	36
1.2.1. Succinta Prezentare a Gărzii Financiare	40
1.2.2. Garda financiară în cadrul ANAF	45
1.2.3. Structura Organizatorică a Gărzii Financiare	47
1.2.4. Prezentarea Gărzii Financiare –secția Brașov	48
1.2.5. Instituții similare de control din U.E	50
1.2.6. Comparație între structura organizațională a Gărzii Financiare din România și Guardia di Finanze-Italia	52
1.3. Cultura națională organizatorică și managerială în instituțiile din sectorul public în general și în Garda Financiară în special	56
1.3.1. Cultura, concept și caracteristici	56
1.3.2. Cultura națională Caracteristici, Dimensiuni	58
1.3.3. Funcții și Modele ale Culturii Organizaționale	61
1.3.4. Componentele culturii organizaționale în instituțiile publice	64
1.3.5. Particularități ale culturii organizaționale în instituțiile publice din România	65
1.4. Elemente de specificitate în re proiectarea subsistemului organizatoric al Gărzii Financiare	68
1.4.1 Noul management public și misiunea instituțiilor publice în acest context	68
1.4.2. Profesionalizarea și Flexibilizarea managementului public	69
1.4.3. Managementul calității totale în instituțiile publice	72
1.4.4. Managementul bazat pe cunoaștere în instituțiile publice	74
1.4.5. Managementul public bazat pe performanță (M.P.B.P)	74
1.4.6. Managementul prin obiective utilizat în sectorul public	76
1.4.7. Metodologia de structurare organizatorică	78
1.4.8. Concluzii proprii și propuneri privind structura Gărzii Financiare	79
Concluzii parțiale	82
CAPITOLUL 2	
Modernizarea de fond a componentelor managementului Gărzii Financiare prin re proiectarea subsistemului metodologico- managerial	84
2.1. Experiența mondială și națională în conceperea și tratarea re proiectării subsistemului metodologico-managerial al organizațiilor publice	86

2.1.1. Directii si componente mondiale in campul de abordare a reproiectarii subsistemului metodologico-managerial	87
2.1.2. Experienta organizatiilor publice românești în reproiectarea managerială și utilitatea ei in reproiectarea subsistemului metodologico-managerial	90
2.1.3. Proiectarea specială a subsistemului metodologico-managerial la organizația publică	97
2.2. Orientari teoretice si componente practice in procesul de reproiectare a sistemului metodologico-managerial al Gărzii Financiare	97
2.2.1. Abordarea reproiectarii subsistemului metodologico-managerial cu aplicatii la Garda Financiară	97
2.2.2. Reproiectarea subsistemului metodologico-managerial in conditiile reproiectarii întregului sistem managerial	97
2.2.3. Modalitati de implementare a subsistemului metodologico-managerial	101
2.2.4. Componente practice in procesul de reproiectare a sistemului metodologico-managerial	103
2.3. Metodologizarea managerială	105
2.3.1 Reengineeringul instituției publice și a managementului său	106
2.3.2. Modernizarea instrumentarului managerial	108
2.3.3. Reproiectarea procesuală și structural-organizatorică	127
2.3.4. Modernizarea sistemului decizional	128
2.3.5. Reproiectarea informațională	130
2.4. Reproiectarea sistemelor si metodelor generale de management la Garda Financiară	132
2.4.1. Managementul prin obiective	132
2.4.2. Modalități de reproiectare a metodelor si tehnicilor specifice de management	136
2.4.3. Reproiectarea metodelor si tehnicilor de stimulare a creativitatii personalului.	147
Concluzii parțiale	152
CAPITOLUL 3	
Realizarea unui cadru informațional funcțional, eficace și eficient prin reproiectarea subsistemului informațional în cadrul Gărzii Financiare	154
3.1. Conceptul de subsistem informațional	156
3.1.1. Aspectul informațional al managementului Gărzii Financiare	157
3.1.2. Subsistemul informațional managerial al Gărzii Financiare: conținut și particularități	161
3.1.3. Componenta subsistemului informațional managerial al Gărzii Financiare	167
3.1.4. Rolul și funcțiile subsistemului informațional al managementului Gărzii Financiare	168
3.1.5. Relațiile subsistemului informațional al Gărzii Financiare cu mass-media	169
3.2. Starea subsistemului informațional al Gărzii Financiare.	170
3.2.1. Sfera și cuprinsul	170
3.2.2. Calități și eficiența	171
3.2.3. Capacitatea de a utiliza subsistemul informațional al Gărzii	171

Financiare	
3.2.4. Identificarea și analiza punctelor forte ale subsistemului informațional al Gărzii Financiare	172
3.2.5. Identificarea și analiza punctelor slabe ale subsistemului informațional al Gărzii Financiare	174
3.3. Recomandări privind perfecționarea subsistemului informațional al Gărzii Financiare	180
3.3.1. Reproiectarea subsistemului informațional al Gărzii Financiare	180
3.3.2. Contribuțiile subsistemului informațional la stabilirea și realizarea obiectivelor Gărzii Financiare	186
3.3.3. Noua paradigmă: abordarea utilizării informațiilor într-o viziune științifică și economico-financiară centrată pe eficiență	187
3.3.4. Ridicarea subsistemului informațional al Gărzii Financiare la nivelul managementului bazat pe cunoaștere	189
Concluzii parțiale	190
CAPITOLUL 4	
Utilizarea în cadrul Gărzii Financiare a unor noi metode și instrumente prin reproiectarea subsistemului decizional.	193
4.1. Tendințe decizionale în Uniunea Europeană și pe plan mondial	194
4.2. Stabilirea principalelor modalități de perfecționare a subsistemului	195
4.2.1. Culegerea, înregistrarea și gruparea informațiilor referitoare la subsistemul decizional	195
4.2.2. Analiza sistemului decizional al Gărzii Financiare	
4.2.3. Reproiectarea subsistemului decizional al Gărzii Financiare	199
4.2.4. Îmbunătățirea tipologică a deciziilor adoptate și corelarea acestora cu poziția ierarhică a decidentului	203
4.2.5. Starea subsistemului decizional în Garda Financiară	204
4.3. Reproiectarea subsistemului decizional românesc prin apelarea la abordări moderne decizionale, cu accent pe modelul decizional normativ strategic	205
4.4. Derularea proceselor decizionale strategico-tactice după scenarii judicioase structurate	213
4.5. Contribuții la remodelarea metodelor și tehnicilor decizionale din Garda Financiară	215
Concluzii parțiale	218
	219
CAPITOLUL 5.	
Reproiectarea subsistemului de resurse umane din cadrul Gărzii Financiare	
5.1. Elemente de modernitate în managementul resurselor umane pe plan mondial și în țările Uniunii Europene	223
5.2. Internaționalizarea managementului resurselor umane	225
5.3. Direcții și modalități de reproiectare a unor componente manageriale ale subsistemului de resurse umane de la Garda Financiară	228
5.3.1. Determinarea necesarului de resurse umane	231
5.3.2. Previzionarea resurselor umane	232
5.3.3. Recrutarea și selecția resurselor umane	233
5.3.4. Integrarea resurselor umane, formarea și perfecționarea lor	235
5.3.5. Comunicarea cu resursele umane	250
5.3.6. Evaluarea personalului	253

5.3.7. Dezvoltarea carierelor	257
5.3.8. Masuri principale de reprojectare	259
Concluzii parțiale	262
	268
CAPITOLUL 6.	
Cercetarea științifică selectivă privind reprojectarea sistemului de management la Garda Financiară Brașov.	
	270
CAPITOLUL 7.	
Sinteza concluziilor, opiniilor, soluțiilor și contribuțiilor personale	296
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ .	
GLOSARUL DE TERMENI	307
LISTA FIGURILOR .	319
LISTA TABLELOR	321
LISTA ANEXELOR	321
ANEXE .	324
Anexa 1- Chestionar privind remodelarea subsistemului organizatoric, adresat comisarilor Gărzii Financiare Brașov	324
Anexa 2 -Chestionar privind remodelarea subsistemului metodologico-managerial, întocmit cu participarea comisarilor Gărzii Financiare Brașov	324
Anexa 3- Chestionar cu tema propunerilor privind remodelarea subsistemului informațional cu participarea comisarilor Gărzii Financiare Brașov, Sibiu și Covasna	325
Anexa 4- Chestionar privind remodelarea subsistemului decizional și cel al resurselor umane întocmit cu participarea comisarilor Gărzii Financiare Brașov, Sibiu și Covasna	326

Introducere

Instituțiile publice, în concordanță cu evoluția mediului socio-economic, sunt supuse astăzi mai multor provocări legate de: reorganizările interne frecvente în pas cu evoluția mediului socio-economic; creșterea riscurilor operaționale și a cerințelor directe și conexe mediului procedural; integrarea tuturor activităților de management al relațiilor interumane, asigurarea eficienței activităților organizaționale și conlucrarea acestora cu evoluția mediului de afaceri și cu tendințele omului modern de a utiliza produse și servicii potrivite stilului său de viață. În afirmarea managementului organizațiilor publice ca principal vector al creșterii performanțelor acestora din ultimele decenii, o contribuție esențială au avut-o amplele progrese înregistrate în domeniul sistemelor, metodelor, tehnicilor și procedurilor manageriale.

În felul acesta, problema centrală de cunoaștere a realității manageriale devine realizabilă, în acest scop se poate apela la instrumente de cunoaștere și acțiune, strategii și politici, moduri de optimizare a activităților manageriale¹.

Informațiile sunt necesare pentru previzionarea obiectivelor și mijloacelor de realizare a lor, adoptarea deciziilor, asigurarea unor organizări naționale, antrenarea salariaților la realizarea nevoilor, evaluarea rezultatelor obținute, precizarea direcțiilor și modalităților de sporire a eficienței activităților ce se desfășoară în societate.

Informația corectă și în timp real, este cea mai mare putere pentru orice conducător de pe orice nivel : strategic, tactic și operațional.

Abordarea sistemică rezidă în faptul că metodele, tehnicile și procedurile manageriale sunt tratate ca un subsistem managerial, în strânsă conexiune cu ansamblul sistemului managerial al organizației. Prin aceasta se facilitează atât înțelegerea sistemului complex pe care-l reprezintă organizația cât și corelarea sa cu celelalte sisteme care compun organizația – tehnic, economic și uman.

Preocuparea pentru practicarea unui management performant în secțiile Gărzii Financiare din România va cunoaște cu siguranță o intensitate deosebită în perioada următoare. În prezent, știința managerială oferă o gamă diversificată de instrumente și modele pentru a se obține performanță managerială.

Performanța managerială în activitatea de control mai ales în contextul integrării europene, constituie un orizont ce trebuie atins și îndeplinit.

¹ Petrescu.I – „Problemele Cercetării În Știința Managerială”, Ed. Lux Libris-1999, pp.26-27

Necesitatea activității de control este determinată de cauze obiective și în primul rând de formele de proprietate, de producția de bunuri și de acțiunea legilor economice specifice economiei de piață. În acest context se reliefează necesitatea obiectivă a controlului economico-financiar în economia de piață. Ca instrument al cunoașterii, controlul constituie o funcție importantă a managementului, influențând procesul decizional.

Fiscalitatea este, indiscutabil, o inoportunitate pentru orice contribuabil, oricât spirit civic fiscal ar dovedi acesta. Ea devine, în plus, o povară și cauză de nemulțumiri publice când “întrece măsura” sau când gestionarea ei este neconformă intenției declarate a puterilor publice și încuviințată prin vot de către contribuabili².

Evaziunea fiscală prejudiciază societatea în ansamblu, prin diminuarea încasărilor bugetare, ceea ce conduce la insuficienta finanțare a politicii sociale și economice a statului, dar și prin practicarea unei concurențe neloiale și distorsionarea mediului de afaceri.

Înțelegerea acestei necesități istorice a determinat pe de o parte, crearea unor organisme internaționale în special la nivelul Comunității Europene și a Consiliului Europei cu competențe lărgite la nivelul Uniunii, care, în colaborare cu autoritățile naționale, să prevină și în caz contrar să sancționeze faptele de sustragere de la plata obligațiilor fiscale, deoarece, nu în ultimul rând, nerealizarea veniturilor corespunzătoare bugetelor naționale, afectează bugetul național al Comunității Europene.

Toate aceste abordări au permis relevarea unor elemente de noutate și contribuții personale teoretice și pragmatice, lucrarea de față urmărind evidențierea punctelor slabe ale actualului sistem operațional la Garda Financiară atât sub aspect teoretic cât și practic, și găsirea unor soluții pragmatice pentru minimalizarea lor. Conceptul de cercetare avut în vedere, pornește de la accepțiunea că numai managementul, ca disciplină științifică, poate să ofere soluțiile rezolvării problematicii existente în obținerea performanței de către echipa managerială a Gărzii Financiare.

Actualitatea temei de cercetare rezultă din analizarea procesului de reprojecție a managementului Gărzii Financiare din perspectiva valorilor generate de procesul de integrare al României în spațiul european.

Impactul globalizării asupra Uniunii Europene, presupune adoptarea unor politici și strategii comune care să răspundă obiectivelor generale ale managementului: maximizarea rezultatelor acțiunilor de control prin combaterea infraționalității economico-financiare,

2 N.Hoanță, “Evaziunea fiscală în România”, Teză de doctorat, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, 1996, pag.6

creșterea gradului de recuperare a creanțelor și încasărilor bugetare (în raport cu țările din Uniunea Europeană) și eficientizarea managementului pentru obținerea performanțelor preconizate.

Propunerea unui nou model managerial la Garda Financiară este de stringentă actualitate, atât datorită faptului că în acest moment nivelul infracțiunilor financiar-economice este în continuă creștere, cât și faptului că integrarea României în Uniunea Europeană are ca rezultat apariția de noi forme de evaziune fiscală, încălcarea regimului legal stabilit privind achizițiile intracomunitare, și mai ales necesitatea existenței unei instituții puternice capabilă să concluzeze în condiții de egalitate cu instituțiile corespondente din Uniunea Europeană.

Acquis-ul comunitar în domeniul controlului este alcătuit, în mare măsură, din principii generale de bună practică, acceptate pe plan internațional și în Uniunea Europeană. Modalitatea în care aceste principii se transpun în sistemele de control intern este specifică fiecărei țări, ținând cont de condițiile constituționale, administrative, legislative, culturale etc.

Amplul și profundul proces de schimbări în care este angajată societatea noastră pe drumul reformelor în toate domeniile vieții social-economice, caracterizată și prin realizarea unor structuri de control economico-fiscal compatibile între ele, a căror activitate să fie evaluată potrivit unor standarde de performanță europene. Toate acestea implică, în mod necesar și în primul rând, mutații adecvate, în structurile de control din România..

Structurile de control din cadrul Ministerului Finanțelor, se află într-un continuu proces de adaptare și readaptare la noile condiții specifice societății românești, ca societate europeană. Mai mult, structurile respective sunt influențate, pe de o parte, de schimbările produse în interiorul ansamblului sistemului de control, generate la rândul lor de mutațiile fenomenelor specifice ordinii interne, iar, pe de altă parte, de necesitatea acestora de a fi compatibile cu instituțiile europene. În același timp, schimbările în cadrul structurilor de control din cadrul Ministerului Finanțelor nu au loc de la sine. Ele trebuie inițiate, conduse și îndeplinite de voința de acțiune a managerilor, fie că este Comisarul General al Gărzii Financiare fie că sunt șefii ai structurilor de control din cadrul A.N.A.F.

Utilitatea lucrării este evidentă și decurge logic din elementele reliefate anterior. El pune la dispoziția managerilor, colaboratorilor managerilor, indiferent de profilul pregătirii arsenalul de sisteme, metode și tehnici manageriale necesare pentru a conduce în mod eficace o instituție publică de control de tipul Gărzii Financiare.

Activitatea de control a constituit, indiferent de perioada istorică, singura sursă de

informații și date, necesare perfecționării „viitorului“ prin verificarea „secretului“, în sensul corectării parcursului, al modificării premiselor, fundamentelor, conceptelor și strategiilor adoptate, pentru a asigura îndeplinirea obiectivelor propuse sub aspect material, al costurilor și riscurilor, implicit al finalității. Importanța lucrării deriva dintr-o serie de aspecte esențiale pe care le prezint în cele ce urmează.

Reorganizarea instituțiilor publice din România și integrarea acestora în sistemul complex european impune o schimbare a filozofiei și a concepției noastre privind activitatea concretă de control și de raportul dintre instituție și cetățean.

În acest context, teza de doctorat face o analiză asupra mediului în care subsistemele manageriale pot oferi elemente de cunoaștere necesare managerului și a aparatului sau de specialitate pentru conducerea cu eficiență a Gărzii Financiare

Ipotezele cercetării sunt următoarele:

În studiul efectuat am plecat de la premisa ca planificarea, organizarea și coordonarea unei organizații publice de tipul Gărzii Financiare este necesară să se realizeze la orice nivel, atât la nivelul unei secții cât și la nivel național.

Aplicarea sistemului metodelor și tehnicilor manageriale este în puterea tuturor managerilor de organizații publice, fiind însă necesară cunoașterea temeinică a acestora și aplicarea numai a acelor metode de management operațional care corespund specificului activității organizației în cauză.

În scopul obținerii performanței reforma trebuie să poată să conducă și la reconsiderarea mecanismelor manageriale pentru remodelarea structurală și funcțională a Gărzii Financiare din România;

Preocupările de prim ordin în cadrul procesului de asigurare a activității de control a secțiilor Gărzii Financiare, au capacitatea să antreneze re proiectarea unei strategii manageriale specifice activităților din acest domeniu

În centrul preocupărilor managerului general și echipei manageriale a Gărzii Financiare din România, coordonatori ai procesului de profesionalizare a tuturor factorilor de conducere, trebuie să se afle performanța, care poate fi obținută în urma realizării unui program de intenții științific conceput.

Supportul metodologic și teoretic - științific în domeniul abordat este amplu, documentarea teoretică mi-a oferit o imagine clară asupra teoriilor științifice emise și fundamentate în domeniul componentelor manageriale structural organizatorice, metodologice informaționale, decizionale și ale resurselor umane.

Pentru o analiză riguroasă și pentru cunoașterea aprofundată a cadrului de

manifestare a fenomenului managerial investigat am extins documentarea atât asupra surselor de documentare clasice, cât și asupra lucrărilor de specialitate actuale din literatura națională și internațională.

Sfera bibliografică tot mai vastă și diversificată mi-a impus o documentare serioasă și aprofundată, trecerea în revistă a unui volum însemnat de materiale, monografii, tratate și publicații care au conținut informații referitoare la acest domeniu.

După identificarea resurselor bibliografice necesare temei de cercetare am trecut la clasificarea acestora în funcție de gradul de interes pe care-l reprezintă în tratarea temei.

Fișele bibliografice și parcurgerea globală a sursei au fost instrumente și mijloace care mi-au facilitat munca în documentare, sporindu-mi eficacitatea și operativitatea.

O etapă importantă în procesul de documentare l-a reprezentat studierea atentă a surselor bibliografice, acesta presupunând o aprofundare temeinică a materialului documentar, lecturarea integrală și atentă a lucrării, concentrarea asupra ideilor esențiale și evidențierea corelațiilor dintre ele.

De un real folos s-a dovedit utilizarea următoarelor instrumente de documentare: fișa de documentare, referatul documentar parțial în care am sintetizat conținutul unei singure surse biografice și referatul documentar de sinteză în care am prezentat sumar conținutul mai multor lucrări studiate. Aceste instrumente au fost extrem de utile în înțelegerea esențialului lucrărilor parcurse și eliminarea informațiilor nerelevante pentru tema de cercetare abordată.

Ultima etapă a documentării teoretice a reprezentat-o valorificarea informațiilor științifice prin sistematizarea și prelucrarea lor, pornind de la confruntarea și comparabilitatea tezelor și ideilor susținute în lucrările studiate, evaluarea critică a materialelor consultate, aprecierea corectitudinii datelor și a metodelor de cercetare utilizate de către autorii acestor lucrări .

În literatura științifică și de specialitate română și străină, probleme privind procesul decizional, strategia managerială, sistemul informațional, respectiv componentele manageriale organizatoric-structurale și de resurse umane ale unei organizații publice au fost abordate în detaliu.

În lucrările elaborate de către I. Petrescu, A.Androniceanu, C. Oprean, E. Muscalu, I.Verbuncu, O. Nicolescu, N.Hoanță sunt caracterizate conceptele teoretice ale domeniului abordat.

Aria investigației efectuate a cuprins spectrul larg al problematicii managementului organizațiilor publice, focalizarea făcându-se asupra metodelor și tehnicilor manageriale și asupra modului în care echipa managerială aflată la conducerea Gărzii Financiare Brașov le

aplică la specificul instituției pe care o conduc.

Cercetarea a vizat atât aspectele de ordin teoretic cât și cele de ordin practic, cu propuneri pentru schimbări ale structurii, modului de lucru, metodelor de management aplicate.

Totodată, cercetarea a vizat aspectele privind documentația necesară planificării, organizării, coordonării, antrenării și controlului activității unei secții ale Gărzii Financiare, respectiv secția Brașov.

Privind tehnicile și instrumentele de cercetare folosite, acestea s-au utilizat atât pe timpul documentării teoretice, cât și pe activitatea zilnică desfășurată în cadrul Gărzii Financiare- secția Brașov

În acest sens s-au folosit tehnicile bazate pe observație, inducție și deducție, pe abstractizare, analiză și sinteză, pe modelarea economico – matematică, pe metoda istorică, metoda logică, metoda statică și cea dinamică, pe trecerea de la general la particular ș.a.

Am folosit, totodată, metoda analizei globale a funcțiilor managementului strategic al instituției, tip de management promovat de conducerea ANAF, structură din care face parte și Garda Financiară , privity în viziune sistemică, din care au rezultat concluzii utile pentru optimizarea activităților derulate la nivelul Gărzii Financiare.

Elementele de noutate și contribuțiile personale la remodelarea sistemului de management al Gărzii Financiare au fost subliniate la nivelul fiecărui subsistem în parte trăgându-se concluzii și propuneri de modele tip Mihai Cerchez.

Am subliniat că principalul impediment care afectează eficacitatea activității instituției îl constituie discontinuitatea dintre activitatea de constatare a faptelor de fraudă și evaziune fiscală efectuată de către Garda Financiară, activitatea de stabilire a impozitelor aferente acestor fraude și activitatea de cercetare a împrejurărilor și persoanelor implicate în comiterea faptelor, în sensul că, după momentul constatării, ridicării și conservării mijloacelor de probă, acțiunea este întreruptă, urmând a fi reluată separat, după un interval semnificativ de timp, pe cele două laturi, fiscală și penală, de către organele fiscale și cele de cercetare penală. În propunerea făcută de regândire a subsistemului organizatoric la Garda Financiară am pus un accent deosebit pe faptul că noua structură propusă a fii creată să aibă ca atribuții și cercetarea penală, tocmai pentru ca aceste disfuncționalități să dispară.

Implementarea noului sistem de management, pe baza unui program coerent, ce ia în considerare particularitățile culturale (cultura organizațională), socio-umane ale Gărzii Financiare, precum și unele aspecte de natură constructivă.

Este necesară adeviziunea de fond a managerilor și executanților pentru schimbare și

implicarea activă și responsabilă a acestora în operaționalizarea soluțiilor manageriale.

Astfel, am propus modernizarea instrumentarului managerial prin utilizarea unor noi metode de management, respectiv managementul prin obiective, deoarece, în opinia mea, este cel mai complex instrument managerial pe care îl recomand să fie adoptat la nivelul Gărzii Financiare atât la nivel central cât și la nivel de secții. Este un sistem aplicat în majoritatea instituțiilor publice ale Uniunii Europene, însă promovarea și mai ales aplicarea lui la nivelul instituțiilor publice din România este încă la faza de început, cerințele de natură metodologică fiind stresante pentru managerii și specialiștii implicați.

Deasemenea am subliniat necesitatea conștientizării managerilor din instituțiile publice și mai ales cei din Garda Financiară, de necesitatea implementării unui sistem informațional care să permit comisarului aflat în control acces neîngrădit la informații. Acest lucru poate fi realizat prin interconectarea sistemelor automate de prelucrare a datelor din instituțiile publice după modelul European, în acest fel informația pertinentă și obținută în timp real, ajutând organele de control, mai ales cele din spațiul european să facă față creșterii evidente a numărului de infracțiuni economice intracomunitare.

La nivelul subsistemului decizional principalele modele pe care le propun sunt următoarele:

- adoptarea deciziilor privind activitatea de control prin consultarea comisarilor, respectiv prin organizarea de sedințe de lucru, înainte și după organizarea unor acțiuni mai importante,
- schimbarea modului de luare a deciziilor importante care privesc întreaga secție și acțiunile întreprinse de comisari din decizii individuale în decizii de grup în care să participe atât conducerea secției cât și comisarii direct implicați,
- transferul unei mai mari părți de capacitatea decizională la nivel de secție.
- interzicerea delegării organelor de conducere, respectiv a comisarului șef de secție pe o perioadă mai mare de 6 luni,
- consultarea secțiilor din țară cu privire la orice modificare a regulamentului de organizare a Gărzii Financiare,
- promovarea pe funcțiile de conducere numai a personalului care a lucrat efectiv în cadrul Gărzii Financiare, pe bază de competență și vechime.

La nivel de strategii, cred că este impetuos necesar crearea în cadrul facultăților cu profil economic de programe de studii post universitare, de tip masterat, care să aibă ca principal obiect de studiu, modul, organizarea și derularea controlului fiscal, creând în acest fel o pepinieră de oameni instruiți, din care instituțiile cu atribuții de control din România să-

si poată selecționa angajații.

Capitolul 1, intitulat **„Garda Financiară ca instituție a managementului public”**, vizează, în special următoarele aspecte:

- Managementul public- necesitate și concept;
- Garda financiară-instituție publică de control;
- Cultura națională organizatorică și managerială în instituțiile din sectorul public în general și în Garda Financiară în special;
- Elemente de specificitate în reproiectarea subsistemului organizatoric al Gărzii Financiare.

În cuprinsul acestui capitol se regăsesc într-o formă sistematizată și accesibilă probleme esențiale ale conceptul de organizație și fundamentele managementului public, este tratată Garda financiară ca instituție publică de control, este abordată cultura națională organizatorică și managerială în instituțiile din sectorul public în general și în Garda Financiară în special și sunt subliniate elemente de specificitate în reproiectarea subsistemului organizațional al Gărzii Financiare.

Totodată, pe baza celor mai noi cunoștințe din domeniu sunt tratate și metodele de sporire a flexibilității structurii organizatorice, ca factor de realizare a performanțelor instituțiilor publice cât și a creșterii responsabilității sociale

De asemenea,am realizat o comparație între structura organizațională a Gărzii Financiare din România și Guardia di Finanze-Italia.

Capitolului 1 se încheie cu „Concluzii proprii și propuneri privind structura Gărzii Financiare” în care , pe baza cercetării științifice efectuate am încercat să raspund la întrebarea „De ce este necesară o reproiectare a subsistemului organizatoric la Garda Financiară”? Iată câteva argumente:

Nu există o delimitare și dimensionare corespunzătoare a proceselor de muncă sub forma funcțiilor, activităților,atributelor și sarcinilor,în principal datorită ineficienței defalcări a obiectivelor fundamentale în obiective specifice,obiective derivate și individuale(precum arătam la pag.anterioară.);

Componentele structurale-posturi, funcții, compartimente, niveluri ierarhice ,ponderi ierarhice și relații organizatorice- nu dispun de rigurozitate în ceea ce privește delimitarea și dimensionarea lor în consens cu componentele procesuale;

La nivelul subsistemului organizatoric al Gărzii Financiare se manifestă vizibil,*factorul de stupiditate*”, adică uzura morală, generală a acestuia, rămânerea în urmă față de nevoile instituției, atât la nivel național cât mai ales la nivel internațional.Cauzele care

generează această situație pot fi sintetizate astfel:

Nesincronizarea între interese și competențe; la nivelul Gărzii Financiare cererile de rezultate notabile sunt foarte mari dar competențele acordate instituției sunt din ce în ce mai mici, în această perioadă poate cele mai mici de la înființare și până în prezent. Satisfacerea concertată a acestor interese ar trebui asigurată de manageri, care ar trebui să dispună de cunoștințe, calități și aptitudinile manageriale necesare, pe de o parte, și de libertatea de a se manifesta decizional, pe de alta parte. Din păcate însă, politizarea excesivă a instituției îngreunează misiunea managerilor, chiar dacă aceștia ar avea autoritatea necesară, instabilitatea lor pe posturile de management fiind foarte ridicată. Aici trebuie să punctăm faptul că deși majoritatea managerilor de la vârful instituției sunt numiți politic, ei nu au competențele necesare și nici sprijinul politic pentru a reforma instituția.

Manifestarea legilor lui Parkinson, concretizate în : legea dilatării muncii, legea multiplicării muncii și mai puțin legea multiplicării personalului. Trebuie să specificăm de la început că personalul de execuție din Garda Financiară este insuficient. Deși personalul este insuficient, repartizarea necorespunzătoare a proceselor de muncă, existența normelor unitare de structură, diferențierea indemnizațiilor de conducere în funcție de postul de management ocupat, crează premisele pentru manifestarea celorlalte două tipuri de comportamente manageriale.

Manifestarea „principiului lui Peter”, evidențiat de existența unui număr ridicat de posturi de management ocupate de persoana care și-au atins nivelul de incompetență. Cu alte cuvinte, în angajarea și promovarea personalului managerial și de execuție nu se ține întotdeauna cont de competență, adică de cunoștințe, de multe ori aptitudinile și calitățile manageriale fiind pe locul doi în alegerea ocupantului postului de conducere.

Urmare a cercetării științifice realizate au analizat principalele deficiențe :

a. Structura organizațională a A.N.A.F. și, implicit, a Gărzii Financiare este una „înaltă” cu foarte multe niveluri ierarhice și multe funcții de „șefi”;

b. Structura organizațională a Gărzii Financiare este încărcată, chiar stufoasă, gradul de încărcare fiind dat și de existența unor posturi de management care nu se justifică în cea mai mare majoritate a cazurilor. De exemplu:

Comisar general prim –adjunct(la nivelul Comisariatului General al Gărzii Financiare
Comisar șef secție adjunct(la nivelul secției județene a Gărzii Financiare în cazul de față la nivelul secției Brașov)

În cazul de față poate fi invocat *principiul permanenței managementului* , care evidențiază necesitatea existenței unui înlocuitor al titularului postului de management în

lipsa acestuia. În opinia mea oricare din comisarii generali adjuncți (în cazul Gărzii Financiare Centrale) și comisarii șefi de divizie (în cazul secțiilor județene), pot înlocui ocupantul celui mai important post de management din cadrul instituției, centrale sau județene.

c. existența unor stfel de parametri constructivi ai configurației structurale specifice Gărzii Financiare poate crea multiple neajunsuri în ceea ce privește circulația informațiilor pe verticala sistemului de management, atât ascendent cât și descendent.

d. construcția organizatorică a Gărzii Financiare are la baza procese de muncă, regăsite în Regulamentul de organizare și funcționare a Gărzii Financiare, fără că acestea să fie delimitate și dimensionate în componente procesuale riguroase, precum *funcțiuni, activități, atribuții și sarcini*.

e. **Obiectivele** nu sunt delimitate în mai multe categorii, nici la nivelul autorității centrale nici la nivel județean, în cazul de față Garda Financiară Brașov. Cu excepția celor evidențiate prin intermediul bugetelor, obiectivele au o exprimare cantitativă și destul de generală. Lipsa ori ineficiența obiectivelor (spre exemplu însoțirea mijloacelor de transport considerate suspecte, pe teritoriu țării ,de la intrare până la punctul de descărcare, o acțiune care nu își justifică timpul și mijloacele care concura la executarea ei) nu permit o responsabilizare corespunzătoare a ocupanților funcțiilor de management și de execuție , precum și a subdiviziunilor organizatorice ale instituției.

f. nu se respectă principiul definirii armonizate a funcțiilor și posturilor, neexistând o concordanța între obiectivele individuale, sarcinile, competențele și responsabilitățile circumscrise fiecărui post și funcție.

g. principala lipsă a subsistemului organizațional al Gărzii Financiare este lipsa la nivel superior a unor manageri performanți, unor adevați lideri care să se impună în cadrul instituției prin profesionalism și un înalt grad de pregătire. Acest lucru se datorează în principal faptului că în funcțiile de conducere numirea se face politic, în general fiind aduși oameni din afara sistemului, fără pregătire de specialitate, nefamilializați cu problemele instituției, și datorită acestui fapt incapabili să înțeleagă problemele apărute, și cu atât mai puțin capabili să le rezolve.

h. neexistența unor structuri clare în cadrul sistemului organizatoric al Gărzii Financiare, cu competențe clare pe anumite domenii de activitate (produse accizabile, achiziții intracomunitare, material lemnos etc).

Principalul model propus , tip „Mihai Cerchez” este următorul:

În acest moment consider că unificarea Gărzii Financiare cu Autoritatea Națională a

Vămilelor și Serviciul de Investigare a Fraudelor din cadrul Poliției ar duce la crearea unei noi instituții puternice cu un efectiv mărit, capabilă să revigoreze lupta împotriva infracțiunilor economico-financiare. Trebuie menționat că în acest moment competențele celor trei instituții au puncte comune, fapt care ar ușura fuziunea celor trei instituții.

Trebuie de asemenea, să precizez, că noua instituție creată ar trebui să fie subordonată direct ministrului finanțelor, iar comisarul general să aibă rang de secretar de stat, noua structură urmând să aibă competențe și în privința cercetării faptelor penale cât și a luării măsurilor de recuperare a prejudiciilor fiscale constatate. Această nouă instituție creată, pe care generic o s-o denumesc Garda Financiar-Vamală, va trebui să aibă competențe în prevenirea, descoperirea și combaterea oricăror acte și fapte ce au ca efect fraudă și evaziunea fiscală, constatarea și cercetarea faptelor ce pot constitui infracțiuni, cât și a luării măsurilor de recuperare a prejudiciilor fiscale constatate. Noua instituție ar trebui să fie ordonator secundar de credite, bugetul ei să fie separat de bugetul ce revine restului instituțiilor din cadrul Ministerului Finanțelor, iar din sumele atrase la bugetul de stat, o mare parte, respectiv minimum 50%, să fie folosit pentru dotarea și pregătirea profesională a comisarilor. Noua instituție ar trebui să aibă în componență pe lângă Comisariatul General și opt Comisariate Regionale care să corespundă cu cele opt regiuni de dezvoltare după cum urmează:

1. Regiunea Nord-Est
2. Regiunea de Vest a României
3. Regiunea de Nord-Vest
4. Regiunea Centru
5. Regiunea Sud-Est
6. Regiunea Sud Muntenia
7. Regiunea București-Ilfov
8. Regiunea Sud-Vest Oltenia

Fiecare Comisariat Regional va avea în subordine comisariatele județene, aferente fiecărei regiuni în parte, după cum urmează:

Regiunea București-Ilfov: București și Ilfov

Regiunea Centru cu județele: Alba, Sibiu, Mureș, Harghita, Covasna, Brașov.

Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest cu județele: Bihor, Bistrița-Năsăud, Cluj, Maramureș, Satu-Mare și Sălaj.

Regiunea de Dezvoltare Vest cu județele: Arad, Caraș-Severin, Hunedoara și Timiș.

Regiunea de Nord-Est cu județele: Iași, Botoșani, Neamț, Suceava, Bacău, Vaslui.

Regiunea Sud Muntenia cu județele: Prahova, Dâmbovița, Arges, Ialomița, Călărași, Giurgiu, Teleorman.

Regiunea Sud Vest Oltenia cu județele: Mehedinți, Gorj, Vâlcea, Olt, Dolj

Regiunea Sud-Est cu județele: Vrancea, Galați, Brăila, Tulcea, Buzău, Constanța.

Astfel noua schemă organizatorică a Gărzii Financiar-Vamale ar trebui să arate în felul următor:

Trebuie menționat că o astfel de structură ar avea ca efect imediat restrângerea aparatului administrativ per total instituție, comisariatele regionale având ca atribuții suplimentare conducerea activității financiar-contabile ale comisariatelor din subordine.

Structura unui comisariat regional, în noua schemă organizatorică a Gărzii Financiar-Vamale ar trebui să fie structurată pe patru divizii, din care una să aibă atribuții de cercetare penală cu competență de verificare pentru toate infracțiunile financiar-economice constatate pe raza comisariatelor județene din subordine. În noua structură formată consider că o divizie ar trebui să fie constituită din minimum 20 de comisari.

De asemenea structura unui comisariat județean ar trebui structurată pe maximum trei divizii cu un număr de 20 comisari pe divizie. Din noua structură ar trebui să dispară funcția de comisar șef adjunct, funcțiile comisarului șef putând fi preluate în orice clipă de unul dintre comisarii șefi de divizie .

Menționez că în momentul actual în structura Gărzii Financiare exista un șef la aproximativ 6-7 comisari, o structură de conducere mult prea mare și fără atribuții concrete de la un nivel ierarhic la altul. În noua structură pe care o propun personalul cu atribuții de conducere ar trebui să se raporteze la un cadru de conducere la aproximativ 15-16 comisari.

De asemenea, va trebui pus un accent deosebit pe constituirea echipei manageriale, cu mențiunea că la baza procesului de formare și dezvoltare a echipei manageriale se înscrie înțelegerea de către manager a esenței muncii în echipă managerială, cu componentele sale majore: planificarea responsabilităților, poziția managerului și a membrilor echipei, echilibrul dintre manager și membrii echipei manageriale³. La constituirea echipei și alegerea managerilor trebuie stabilite criterii clare de alegere, iar ca propunere personala funcțiile de conducere din cadrul noii instituții create trebuie ocupate doar prin concurs și numai de angajați din cadrul sistemului, condiționați pentru a se putea înscrie în concurs, de a fi fost încadrați în una din instituțiile care vor fuziona pentru a crea noua Garda Financiar-Vamala,

³ Petrescu, I., ProfesiuneadeManager,Ed.LuxLibris,Brașov, 1997, p.,229

și având o experiență de minim 5 ani. Acest lucru este necesar datorită faptului că personalitatea managerului nu este un produs pasiv al mediului, ci se formează în procesul interacțiunii cu acesta. În procesul managerial se dezvoltă fizionomia spirituală și morală a managerului, se dezvoltă însușirile sale psihice⁴. De aceea este necesar ca un cadru de conducere din orice instituție publică și mai ales una cu atribuții de control ca Garda Financiară, să aibă în spate experiența dobândită pe teren, în munca de zi cu zi, pentru a cunoaște și a putea cere subordonaților, în cunoștința de cauză, rezultate optime.

În prezent, pregătirea personalului Gărzii Financiare și perfecționarea pregătirii acestuia se face prin participarea acestora la diverse cursuri de perfecționare, foarte rare, de natură a nu putea satisface nevoile reale de pregătire a comisarilor. În plus, trebuie luate în calcul și costurile legate de deplasare, cazare, hrănire, etc. a comisarilor ce se prezintă la aceste cursuri .

Sesizând importanța pregătirii comisarilor și mai ales identificând nevoile de pregătire ale acestor efective, propun înființarea unui Centru de pregătire exclusiv pentru organele de control din cadrul A.N.A.F. care va avea ca finalitate:

- posibilitatea instruirii unui număr mai mare de comisari;
- pregătirea se va face în strictă concordanță cu nevoile lor de perfecționare;
- reducerea costurilor;
- atragerea unor specialiști din diferite domenii;
- crearea de noi manageri performanți pentru posturile de conducere din cadrul

sistemului.

Menționez că, în acest moment propunerea unui nou model organizational la Garda financiară este de stringentă actualitate, atât datorită faptului că în acest moment nivelul infracțiunilor financiar-economice este în continuă creștere , cât și faptului că integrarea României în Uniunea Europeană are ca rezultat apariția de noi forme de evaziune fiscală, încălcarea regimului legal stabilit privind achizițiile intracomunitare, și mai ales necesitatea existenței unei instituții puternice capabilă să conlucreze în condiții de egalitate cu instituțiile corespondente din Uniunea Europeană.

În cel de-al doilea capitol „Modernizarea de fond a componentelor managementului Gărzii

⁴ Petrescu, I., Managementul Performanței, Ed. LuxLibris, Brașov, 2002, p.277-278

Financiare prin reproiectarea subsistemului metodologico- managerial” am cuprins, în principal, următoarele aspecte:

- *Experiența mondială și națională în conceperea și tratarea reproiectării subsistemului metodologico-managerial al organizațiilor publice*
- *Orientări teoretice și componente practice în procesul de reproiectare a sistemului metodologico-managerial al Gărzii Financiare*
- *Metodologizarea managerială*
- *Reproiectarea sistemelor și metodelor generale de management la Garda Financiară*

În cuprinsul acestui capitol am subliniat rolul subsistemului metodologico-managerial de a pune la dispoziția managerului și a echipei manageriale arsenalul de sisteme, metode și tehnici manageriale necesare pentru a conduce în mod eficient o instituție publică de control de tipul Gărzii Financiare.

În acest context, în cadrul acestui capitol se face o analiză asupra modului în care sistemul metodologico-managerial poate oferi elemente de cunoaștere necesare managerului și echipei manageriale pentru conducerea eficientă a organizației.

Tematica acestui capitol este importantă și prin faptul că în prezent sistemul metodelor și tehnicilor manageriale este utilizat la toate nivelurile ierarhice și în toate activitățile esențiale ale unei instituții publice, în asistarea deciziilor manageriale la nivel operațional, tactic sau strategic.

În acest capitol am tratat problematica subsistemului metodologico-managerial referitoare la experiența mondială și națională în conceperea și tratarea reproiectării subsistemului metodologico-managerial al organizațiilor publice, experiența organizațiilor publice românești în reproiectarea managerială și utilitatea ei în reproiectarea subsistemului metodologico-managerial, metodologizarea managerială, încheind cu reproiectarea sistemelor și metodelor generale de management la Garda Financiară.

Urmare a cercetării științifice efectuate au rezultat următoarele concluzii: Propunerea unui nou subsistemului metodologico-managerial la Garda Financiară bazat pe managementul prin obiective este de stringentă actualitate, atât datorită faptului că în acest moment nivelul infracțiunilor financiar-economice este în continuă creștere, cât și faptului că integrarea României în Uniunea Europeană are ca rezultat apariția de noi forme de evaziune fiscală, încălcarea regimului legal stabilit privind achizițiile intracomunitare, și mai ales necesitatea existenței unei instituții puternice capabilă să concluzeze în condiții de egalitate cu instituțiile corespondente din Uniunea Europeană.

Managementului pe obiective, în opinia mea, este cel mai complex instrument

managerial pe care îl recomand să fie adoptat la nivelul Gărzii Financiare atât la nivel central cât și la nivel de secții. Este un sistem aplicat în majoritatea instituțiilor publice ale Uniunii Europene, însă promovarea și mai ales aplicarea lui la nivelul instituțiilor publice din România este încă la faza de început, cerințele de natură metodologică fiind stresante pentru managerii și specialiștii implicați.

Mecanismul metodologic propus ar cuprinde următoarele etape:

1-Stabilirea obiectivelor fundamentale ale Gărzii Financiare, spre exemplu:

Realizarea în 2012 a unui nr. de dosare de evaziune fiscală;

Realizarea în 2012 a unei valori de marfa confiscată;

Realizarea în 2012 a unui nivel de mii lei venituri din amenzi.

2-Elaborarea celorlalte categorii de obiective: derivate, specifice și individuale la nivel de Garda Financiară:

Obiectiv derivat:

Asigurarea unui necesar de minim comisari;

Asigurarea unui necesar de minim juristi

Asigurarea unui necesar de minim personal auxiliar

Obiectiv specific:

Efectuarea unui nr. de min. controale/an

Efectuarea unui nr. de min. confiscări/an

Efectuarea unui nr. de min. sigilari/an

Obiective individuale:

Efectuarea unui nr. de min. ore/control/lună

Efectuarea unui nr. de min. acte/lună

Efectuarea unui nr. de min. dosare/an

Avantajul incontestabil al promovării și utilizării managementului prin obiective de o manieră sistemică, integratoare, îl reprezintă responsabilizarea lucrătorului din Garda Financiară. Concomitent, descentralizarea managerială și, mai cu seamă, economică pe care le presupune acest instrument managerial complex crează condiții favorabile pentru manifestarea reală a competenței managerilor și implicit a executanților din secțiile teritoriale ale Gărzii Financiare.

Redau mai jos un posibil sistemul de obiective într-o viziune piramidală, care poate să fie aplicat la Garda Financiară:

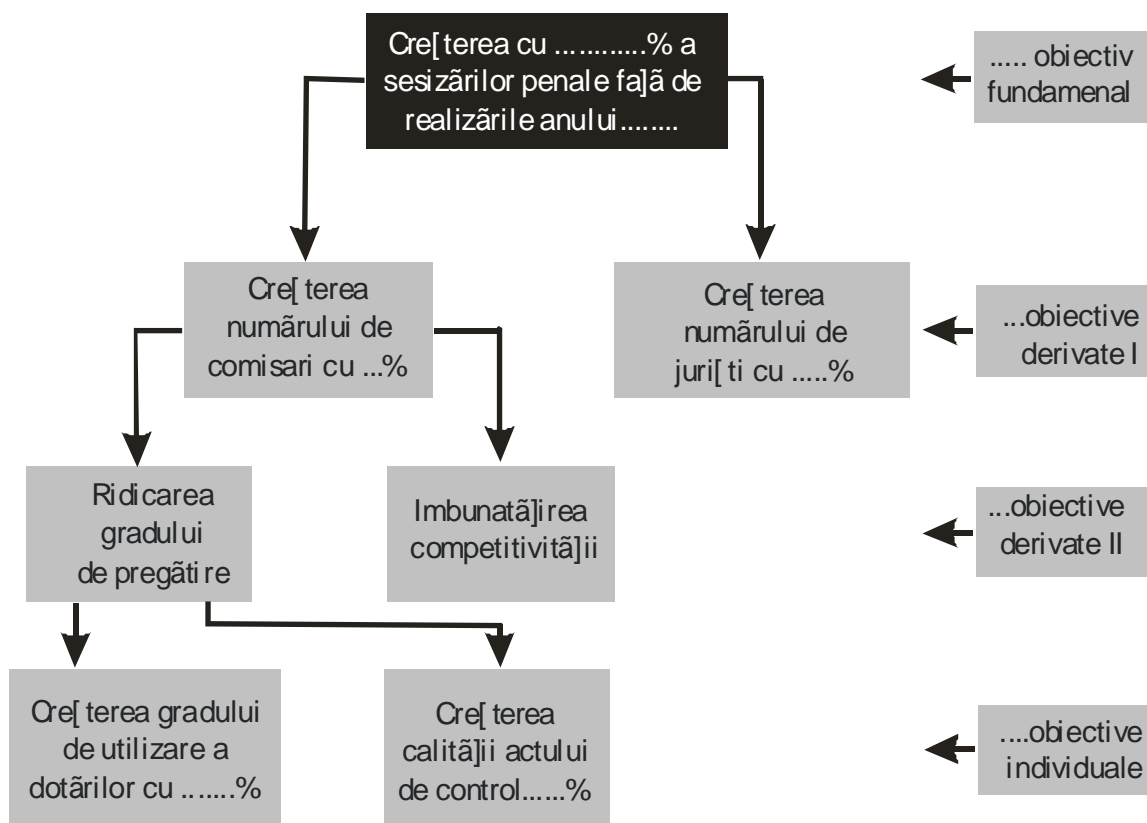


Fig. 2.12. Sistemul de obiective

Urmare a cercetării efectate în capitolul de față cred că următoarele patru recomandări reprezintă chintesența studiului efectuat:

reproiectarea subsistemului metodologic-managerial al Gărzii Financiare prin promovarea unor sisteme complexe și sofisticate de management din care nu trebuie să lipsescă managementul prin obiective sau managementul prin proiecte;

asigurarea configurației globale a noului sistem de management prin articularea parametrilor constructivi și funcționali reproiectați pentru fiecare din componentele manageriale;

implementarea noului sistem de management, pe baza unui program coerent, ce ia în considerare particularitățile culturale (vorbim despre cultura organizațională), socio-umane ale Gărzii Financiare, precum și unele aspecte de natură constructivă. Este necesară adeziunea de fond a managerilor și executanților pentru schimbare și implicarea activă și responsabilă a acestora în operaționalizarea soluțiilor manageriale.

evaluarea eficienței și eficacității noului sistem de management, fie prin compararea rezultatelor obținute cu obiectivele asumate, fie prin compararea performanțelor manageriale

cu costurile ocazionate de re-proiectarea managerială propriu-zisă, fie prin analiza gradului de satisfacere a așteptărilor populației, a mediului de afaceri sau a organismelor internaționale.

Al treilea capitol denumit „*Realizarea unui cadru informațional funcțional, eficient și eficient prin re-proiectarea subsistemului informațional în cadrul Gărzii Financiare*” a fost structurat în 3 părți după cum urmează:

- 1) Conceptul de subsistem informațional
- 2) Starea subsistemului informațional al Gărzii Financiare
- 3) Recomandări privind perfecționarea subsistemului informațional al Gărzii Financiare

În acest capitol am subliniat rolul deosebit al subsistemului informațional managerial care oferă elemente de cunoaștere necesare managerului și aparatului de specialitate pentru conducerea cu eficiență a societății.

În acest capitol am subliniat faptul că funcția corespunzătoare a unei organizații nu se poate realiza fără un sistem informațional care să pună la dispoziția managerilor și a personalului de execuție, datele și informațiile necesare pentru stabilirea și îndeplinirea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților întregului personal. *Întregul proces managerial apare ca un proces de însușire și transmitere a informației.* Pe baza informațiilor primite, managerul are posibilitatea de a lua o decizie. Adoptarea deciziei generează la rândul ei o informație, informația decizională, care se transmite la executanți sub forma de sarcini, comenzi, ordine, normative. Practic, transpunerea deciziei în acțiune este legată de sistemul informațional care asigură transmiterea și urmărirea realizării ei.

Pentru înțelegerea cât mai corectă a rolului subsistemului informațional managerial am tratat în acest capitol din cadrul tezei de doctorat, în mod ordonat și complet problematica subsistemului informațional referitoare la tendințele în plan mondial și național, în abordarea remodelării subsistemului informațional al instituției publice. Astfel am tratat conceptul de subsistem informațional, am analizat starea subsistemului informațional al Gărzii Financiare și am propus recomandări privind perfecționarea subsistemului informațional al Gărzii Financiare.

Interpretarea răspunsurilor cercetării realizate a condus la posibilitatea fundamentării următoarelor concluzii:

Este stăruitoare nevoie de o remodelare a subsistemului informațional al Gărzii Financiare;

Remodelarea trebuie să aibă la bază principiile noului management public corelate cu tendințele noi din managementul public internațional

Crearea unei noi instituții publice de control, mai performantă, mai aproape de cerințele comunității europene, cu o nouă structură informațională

Necesitatea conștientizării managerilor din instituțiile publice și mai ales cei din Garda Financiară, de necesitatea implementării unui sistem informațional care să permit comisariului aflat în control acces neîngrădit la informații;

Este necesară alinierea instituției Gărzii Financiare din România cu instituții similare din Uniunea Europeană, alinierea la nivelul sistemelor informaționale folosite și mai ales interconectabilitatea lor fiind primul și cel mai ușor pas de făcut.

Este necesară interconectarea sistemelor automate de prelucrare a datelor din instituțiile publice după modelul European, în acest fel informația pertinentă și obținută în timp real, ajutând mult organele de control, mai ales cele din spațiul european să facă față creșterii numărului de infracțiuni economice intracomunitare

Este necesar transferul de know-how managerial european în domeniul perfecționării tehnice și tratării informațiilor pentru instituția Gărzii Financiare;

Toate acestea dacă ar fi realizate ar duce la diminuarea considerabilă a efortului fizic și prelucrării manuale a informațiilor; diminuarea efortului intelectual solicitat de diversele operații informaționale; calitatea prelucrărilor crește prin natura automată a elaborării lor; reducerea, prin automatizarea activităților, a timpului de prelucrare și transmitere a informației; creșterea performanțelor prelucrării informației prin exactitate, viteza de regăsire, capacitate ridicată de stocare (pe suporturi magnetice); această caracteristică induce creșterea calității și productivității activităților care au ca obiect prelucrarea informației; scăderea, pe termen lung, a costului proceselor de analiză și decizie; posibilitatea comunicării și informării (aproape) instantanee, independent de distanțele geografice, cu avantaje evidente asupra tuturor domeniilor de activitate (știința, educație, cultură, management, marketing, producție, comerț).

Contribuțiile proprii rezultate din cercetarea întreprinsă privind remodelarea subsistemului informațional al Gărzii Financiare, cuprinse în acest capitol sunt:

În primul rând o analiză pertinentă asupra subsistemului informațional al Gărzii Financiare atât cu partile lui bune:

- posibilitatea obținerii de informații detaliate despre contribuabili ;
- rapiditatea obținerii lor;
- reducerea costurilor cu acțiunile de control;
- îmbunătățirea activității per ansamblu instituție;
- îmbunătățirea calității actului de control;
- crearea de noi oportunități ,prin rezolvarea unor probleme complexe,dificil de rezolvat pe

alte căi.

Cât și cu cele rele:

- mecanismul greoi de operare;
- blocarea frecventă a sistemului; este operabil doar de la sediul Gărzii Financiare pe sisteme PC strict delimitate; necesită cunoștințe vaste ale sistemului de operare; a fost în special creat pentru a supraveghea munca comisarilor și mai puțin în a ajuta în control.
- lipsa unei concepții clare, a unei viziuni sistemice în ceea ce privește conceperea și funcționarea sistemului informațional;
- necorelări vizibile între volumul și structura informațiilor vehiculate pe verticala sistemului de management și poziția ierarhică a beneficiarilor acestora – manageri și executanți – situație ce provoacă adesea o „sufocare” a managerilor, mai ales de nivel superior, cu informații inutile, cu grad scăzut de agregare;

Precum și propuneri de îmbunătățire a subsistemului informațional al Gărzii Financiare:

- Îmbunătățirea dotării comisarilor cu mijloace performante, respectiv laptopuri conectate la internet și intranet capabile să asigure schimbul de informație în orice locație;
- Programe informatice mai simple și mai ușor de operat;
- Posibilitatea editării actelor de control direct pe suport informatic, cu posibilitatea introducerii acestora direct în programul-Cameleon;
- Îmbunătățirea comunicării pe verticală în ambele sensuri, cu luarea în considerare într-un procent mult mai mare a propunerilor celor care se confruntă efectiv cu problemele apărute pe teren;
- Îmbunătățirea climatului organizațional la nivelul secțiilor Gărzii Financiare din țară, acest lucru ducând la o mai bună comunicare pe orizontală în cadrul secției.

La sfârșit trebuie să menționez că la nivelul Gărzii Financiare din România informația corectă și primită la timp, având la bază un sistem informațional modern ar însemna o creștere importantă a eficacității instituției în lupta cu infracționalitatea financiar-economică și evaziunea fiscală.

În cel de-al patrulea capitol „*Utilizarea în cadrul Gărzii Financiare a unor noi metode și instrumente prin re-proiectarea subsistemului decizional*” am vizat, în principal următoarele aspecte :

- Tendințe decizionale în Uniunea Europeană și pe plan mondial;
- Stabilirea principalelor modalități de perfecționare a subsistemului decizional;

- Reproiectarea subsistemului decizional românesc prin apelarea la abordări moderne decizionale , cu accent pe modelul decizional normativ strategic;
- Derularea proceselor decizionale strategico-tactice după scenarii judicioase structurate;
- Contribuții la remodelarea metodelor și tehnicilor decizionale din Garda Financiară.

În principal, în acest capitol am subliniat rolul deciziei care este considerată ca un act sau proces conștient prin care se stabilesc obiectivele, direcțiile de acțiune și modalitățile de îndeplinire ale acestora.

Luarea deciziilor cu privire la rezolvarea unor probleme, la realizarea obiectivelor și tendințelor propuse este *activitatea cea mai importantă* și cu implicațiile cele mai profunde pentru o instituție de administrație publică.

Astfel am analizat noile tendințe decizionale în Uniunea Europeană și pe plan mondial, am tratat principalele modalități de perfecționare a subsistemului decizional al Gărzii Financiare, am propus soluții pentru îmbunătățirea tipologică a deciziilor adoptate și corelarea acestora cu poziția ierarhică a decidentului, am analizat starea subsistemului decizional în Garda Financiară, am aprofundat studiul reproiectării subsistemului decizional românesc prin apelarea la abordări moderne decizionale , cu accent pe modelul decizional normativ strategic, iar la finalul capitolului am sintetizat principalele contribuții personale aduse la remodelarea metodelor și tehnicilor decizionale din Garda Financiară.

La finalul capitolului am subliniat aspectele negative constatate cu ocazia cercetării efectuate:

- Nesincronizarea între interese și competențe; la nivelul Gărzii Financiare cererile de rezultate notabile sunt foarte mari dar competențele acordate instituției sunt din ce în ce mai mici, în această perioadă poate cele mai mici de la înființare și până în prezent. Satisfacerea concertată a acestor interese ar trebui asigurată de manageri, care ar trebui să dispună de cunoștințe, calități și aptitudinile manageriale necesare, pe de o parte, și de libertatea de a se manifesta decizional, pe de alta parte. Din păcate însă, politizarea excesivă a instituției îngreunează misiunea managerilor, chiar dacă aceștia ar avea autoritatea necesară, instabilitatea lor pe posturile de management fiind foarte ridicată. Aici trebuie să punctăm faptul că deși majoritatea managerilor de la vârful instituției sunt numiți politic, ei nu au competențele necesare și nici sprijinul politic pentru a reforma instituția.

- Manifestarea legilor lui Parkinson, concretizate în :legea dilatării muncii, legea multiplicării muncii și mai puțin legea multiplicării personalului.Trebuie să specificăm de la început că personalul de execuție din Garda Financiară este insuficient.Deși personalul este insuficient, repartizarea necorespunzătoare a proceselor de muncă,existența normelor unitare de structură, diferențierea indemnizațiilor de conducere în funcție de postul de management ocupat, crează premisele pentru manifestarea celorlalte două tipuri de comportamente manageriale.
- Manifestarea „principiului lui Peter”,evidențiat de existența unui număr ridicat de posturi de management ocupate de persoana care și-au atins nivelul de incompetență.Cu alte cuvinte,în angajarea și promovarea personalului managerial și de execuție nu se ține întotdeauna cont de competență, adică de cunoștințe,de multe ori aptitudinile și calitățile manageriale fiind pe locul doi în alegerea ocupantului postului de conducere.

Cele mai importante contribuții originale ale capitolului 4 al tezei, rezultate din cercetarea întreprinsă privind remodelarea subsistemului decizional al Gărzii Financiare, sunt:

- Creșterea gradului de autonomie decizională a secțiilor teritoriale ale Gărzii Financiare, mai ales în ceea ce privește adaptarea prestațiilor acestora la specificul local al județului în care activează în funcție de natura agențiilor economice controlați, situația lor financiară, starea de infraționalitate economică din județ, modalități specifice de evaziune fiscală, posibilități de contrabandă, etc.
- Diminuarea intervenției politicului în fundamentarea și adoptarea de decizii, în special la nivelul autorității naționale- Garda Financiară Centrală dar și la nivel de secții, cu accent pe numirea comisarilor sefi.
- Îmbunătățirea nivelului de pregătire managerială a comisariilor sefi de secții și de divizii, care alături de calitațiile personale și aptitudiniile manageriale, să le permită o implicare decizională, eficientă și eficace.
- Adoptarea unei conduite decizionale tranșante din partea comisarilor șefi de secție în ceea ce privește comportamentul față de comisarii implicați în efectuarea de controale; respectarea valorilor culturale fundamentale ale

lucrătorului de Gardă Financiară- responsabilitate, profesionalism, corectitudine, cinste, respect,etc.

- Adoptarea la nivelul Gărzii Financiare cu mai mult curaj de decizii strategice de mare complexitate, ce vizează instituția publică în ansamblu ei, pe intervale mai mari de timp (3-5 ani);
- Creșterea ponderii deciziilor de risc și incertitudine, prin care să se urmărească luarea de decizii care să aibă ca scop scăderea infraționalității econonco- financiare, a evaziunii fiscale de orice tip;
- Fundamentarea juridică, legislativă corespunzătoare a deciziilor adoptate la ambele niveluri organizatorice ale Gărzii Financiare (autoritatea națională și secție teritorială), ținând cont că instabilitatea legislativă înregistrează cote ridicate în țara noastră;
- Amplificarea ponderii deciziilor referitoare la reproiectarea și întreținerea funcționării managementului și a componentelor sale majore;
- Creșterea dimensiunii participative a deciziilor de management, prin implicarea afectivă și responsabilă a cât mai multor salariați în fundamentarea deciziilor;
- Amplificarea deciziilor cu caracter motivațional, axate pe performanță, post , rezultate și vechime;
- Asigurarea unei fundamentări legale, cât mai riguroase a deciziilor comisarului șef de secție teritorială.
- Schimbarea modului de luare a deciziilor importante care privesc întreaga secție și acțiunile întreprinse de comisari din decizii individuale în decizii de grup în care sa participe atât conducerea secției cât și comisarii direct implicați
- Transferul unei mai mari parti de capacitate decizională la nivel de secție.
- Interzicerea delegarii organelor de conducere , respectiv a comisarului șef de secție pe o perioadă mai mare de 6 luni.
- Consultarea secțiilor din țară cu privire la orice modificare a regulamentului de organizare a Gărzii Financiare
- Promovarea pe funcțiile de conducere numai a personalului care a lucrat efectiv în cadrul Gărzii Financiare, pe bază de competență și vechime .

Verificarea ca fiecare decizie :

- să fie fundamentată științific;
- să aibă un caracter realist;
- să intervină în timp util;

- să fie integrată în ansamblul deciziilor administrative
- să fie oportună.

Capitolul 5 denumit „*Reproiectarea sistemului de management al resurselor umane în cadrul Gărzii Financiare*” are în cuprins următoarele subcapitole:

- Elemente de modernitate în managementul resurselor umane pe plan mondial și în țările Uniunii Europene;
- Internaționalizarea managementului resurselor umane;
- Direcții și modalități de reproiectare a unor componente manageriale ale sistemului de resurse umane de la Garda Financiară.

În cuprinsul acestui capitol am arătat că obiectivele reformei administrației publice și ale reformei formării profesionale impune existența unei politici de personal coerente care să aibă în vedere calitatea și competența profesională a personalului, deoarece eficiența și eficacitatea administrației depind de modul în care cei care lucrează în administrație, cunosc, înțeleg și reușesc să-și îndeplinească atribuțiile și sarcinile care le revin. Managerul public în general și cel specializat pe domeniul resurselor umane au competențe și responsabilități generale și specifice pentru fundamentarea strategiilor și politicilor în acest domeniu. Procesul implică o atenție deosebită acordată fiecărei activități, respectiv: recrutarea, selecția, evaluarea, motivarea, pregătirea, perfecționarea pregătirii, urmărirea carierei funcționarilor publici.

Pentru înțelegerea cât mai corectă a rolului sistemului de management al resurselor umane în cadrul Gărzii Financiare am tratat în acest capitol din cadrul tezei de doctorat elementele de modernitate în managementul resurselor umane pe plan mondial și în țările Uniunii Europene, internaționalizarea managementului resurselor umane, direcțiile și modalitățile de reproiectare a unor componente manageriale ale sistemului de resurse umane de la Garda Financiară, și deasemenea determinarea necesarului, previzionarea, recrutarea, selecția, și integrarea resurselor umane, evaluarea personalului, dezvoltarea carierelor personalului din cadrul instituției Gărzii Financiare și am încheiat cu principalele măsuri de reproiectare.

Urmare a cercetării științifice desfășurate am desprins următoarele concluzii:

- În perioada următoare cel puțin dublarea numărului de posturi de comisari activi și păstrarea numărului actual de funcții de conducere;
- Pe lângă studiile obligatorii necesare ocupării postului, cel puțin pentru funcțiile de conducere, existența de studii postuniversitare;
- Trebuie gândită o reînprospătare a forței de munca din cadrul Gărzii Financiare, dar nu prin reduceri de personal, ci prin suplimentarea numărului de posturi, prin aducerea de personal tânăr, motivat și înalt calificat;

- Deasemenea am propus ca la nivel de strategii, este impetuos necesară crearea în cadrul facultăților cu profil economic de programe de studii post universitare, de tip masterat, care să aibă ca principal obiect de studiu, modul, organizarea și derularea controlului fiscal, creând în acest fel o pepinieră de oameni instruiți din care instituțiile cu atribuții de control din România să-si poată selecționa angajații. Acest lucru trebuie dublat de :
 - un proces de selecție cât mai profesionist și detaliat care să ducă la recrutarea celor mai talentate persoane;
 - asimilarea corespunzătoare a noilor angajați;
 - condiții de muncă satisfăcătoare, ce facilitează comunicarea dintre noii veniți și restul personalului;
 - gestionarea personalului de către experți în domeniu;
 - politicile de gestionare a resurselor umane aplicate ca un set de măsuri concrete.

În vederea validării ipotezelor și conceptelor tehnico- metodologice utilizate am conceput **capitolul 6** „*Cercetarea științifică selectivă privind re-proiectarea sistemului de management la Garda Financiară Brașov*” care nu este o parte complementară a tezei de doctorat, ci una de fond, având ca scop fundamental să asigure credibilitatea și vericitatea întregii teze, printr-o tratare adecvată.

Aria de acoperire și obiectele specifice ale tezei

În zilele noastre, dezvoltarea contemporană a științei managementului contribuie atât la transformarea aspectelor vieții științifice moderne, cât și la influențarea întregului proces de modelare a realității manageriale.

Managementul este un domeniu al cunoașterii, îndreptățit de statutul științific și teoretic, cu o metodologie și un limbaj specific, cu principii, valori și teorii proprii care permit înțelegerea și explicarea esenței proceselor și fenomenelor manageriale, identificarea cauzalității și existența legilor care guvernează evoluția.

Preocupările față de acest domeniu al cunoașterii m-au determinat să urmez în perioada 2003-2005 în cadrul Facultății de Științe Economice –Ploiești un curs de masterat cu specializarea “ *Managementul Sistemelor Economice, Turistice și Administrative*”, iar începând cu data de 1 noiembrie 2009 să urmez cursurile școlii doctorale “Lucian Blaga” din Sibiu sub îndrumarea Domnului prof. univ. dr. D.H.C. Ion Petrescu.

Activitatea complexă de căutare sistemică a noului, de dezvoltare a științei controlului, de valorificare a cunoștințelor în activitățile de combatere a evaziunii fiscale, reprezintă în cercetarea științifică factorul de bază al procesului de regândire și eficientizare a instituțiilor

publice de control și cu atât mai mult a Gărzii Financiare. În acest sens, demersurile științifice sunt în concordanță cu cerințele integrării țării noastre în Uniunea Europeană și realizării unui sistem care să permită o conlucrare cât mai strânsă între diversele instituții cu atribuții de control din Uniunea Europeană.

Obiectivele de cercetare a tezei de doctorat

În debutul acestui demers științific am desfășurat o amplă activitate de informare asupra specificității activităților de management organizațional, informațional, decizional metodologic și al resurselor umane în cadrul unei instituții publice de control, cât și activități diseminate pe obiective de cercetare în strânsă corelație cu ipotezele tezei, care au constituit și puncte de plecare în studiul efectuat:

În studiul efectuat am plecat de la premisa ca planificarea, organizarea și coordonarea unei organizații publice de tipul Gărzii Financiare este posibil de a se realiza la orice nivel atât la nivelul unei secții cât și la nivel național.

Totodata, aplicarea sistemului metodelor și tehnicilor manageriale este în puterea tuturor managerilor de organizații publice, fiind însă necesară cunoașterea temeinică a acestora și aplicarea numai a acelor metode de management operațional care corespund specificului activității organizației în cauză.

Reforma ce se desfășoară în cadrul Gărzii Financiare din România în contextul integrării României în Uniunea Europeană, trebuie să poată să conducă și la reconsiderarea mecanismelor manageriale pentru remodelarea structurală și funcțională a Gărzii Financiare din România în scopul obținerii performanței;

Preocupările de prim ordin în cadrul procesului de asigurare a activității de control a secțiilor Gărzii Financiare, au capacitatea să antreneze re proiectarea unei strategii manageriale specifice activităților din acest domeniu.

În centrul preocupărilor managerului general și echipei manageriale a Gărzii Financiare din România, coordonatori ai procesului de profesionalizare a tuturor factorilor de conducere, trebuie să se afle performanța, care poate fi obținută în urma realizării unui program de intenții științific conceput.

Cercetarea efectuată a cuprins spectrul larg al problematicii managementului organizațiilor publice, focalizarea facandu-se asupra metodelor și tehnicilor manageriale și asupra modului în care echipa managerială aflată la conducerea Gărzii Financiare Brașov le aplică la specificul instituției pe care o conduc.

Cercetarea a vizat atât aspectele de ordin teoretic cât și cele de ordin practic, cu propuneri pentru schimbări ale structurii, modului de lucru, metodelor de management

aplicate.

Totodată, cercetarea a vizat aspectele privind documentația necesară planificării, organizării, coordonării, antrenării și controlului activității unei secții ale Gărzii Financiare, respectiv secția Brașov.

Metode de cercetare

Punctul de vedere al doctorandului cu privire la metodologie reține ca știința despre metode, are în vedere în principal teoria științifică a metodelor de cercetare și mai ales de interpretare, ansamblul principiilor după care o disciplină se călăuzește și construiește, concepția privind mijloacele dezvoltării unui domeniu de cunoaștere și de acțiune.

Cercetarea științifică se bazează pe metode cantitative și calitative agreate de comunitatea științifică din domeniul fundamental de doctorat.

Metodele cantitative ce vor fi utilizate în cercetarea științifică sunt:

observația structurată (cantitativă)-presupune o grila de categorii comportamentale prestabilite, prin observație urmând a se clasa materialul empiric vizat în una dintre aceste categorii;

- interviul structurii-de tip cantitativ, în care întrebările și ordinea acestora sunt dinainte stabilite (sondajul);
- analiza cantitativă – urmărește adunarea de date brute, analiza de frecvență a cuvintelor, a simbolurilor etc;
- ancheta - folosind chestionarul ca tehnică de lucru;
- studiul documentelor scrise prin tehnica analizei de conținut (de frecvență, de tendință, evaluativă, de contingență);
- experimentul;

Metodele de cercetare calitative ce vor fi folosite sunt :

- ✓ fenomenologice în context natural;
- ✓ inductive;
- ✓ holistice;
- ✓ subiective;
- ✓ orientate spre descoperire;
- ✓ orientate pe procese;
- ✓ relativ lipsite de control.

Preocuparea majoră la plecarea pe tărâmul investigației și pe tot parcursul cercetării și elaborării tezei de doctorat a constat în a aduce elemente de noutate atât sub aspect teoretic cât și practic. Astfel, noutatea științifică la care m-am orientat constă în remodelarea

sistemului de management al Gărzii Financiare spre atingerea obiectivelor propuse, pornind de la o structură organizatorică bine determinată în ansamblul ei, un sistem informațional complet, rapid și ușor de folosit și un proces decizional care să determine verigile organizaționale ale instituției și ale fiecărui angajat să se concentreze pe realizarea obiectivelor instituției.

Dintre metodele utilizate cele mai frecvent menționăm: managementul prin obiective, managementul bazat pe cunoaștere, managementul prin proiecte, managementul participativ

Tehnicile și instrumentele cercetării s-au concretizat în: studiul literaturii privind starea teoriei și practicii de management în domeniu, sondaje printre managerii secțiilor Gărzii Financiare din România, anchete realizate cu comisarii secției Gărzii Financiare Brașov, analize comparative a performanțelor și indicatorilor de succes, formulări de generalizări analitice și concluzii practice asupra unor fenomene complexe privind activitatea managerială la nivelul Gărzii Financiare din România.

O instituție care se vrea performanță apelează la instrumente manageriale complexe de genul sistemelor de management, în contextul cărora își găsesc locul metode și tehnici manageriale, variate corespunzător problemelor ce urmează a fi rezolvate, funcțiilor manageriale la a căror derulare participă.

Contextul creat pentru raportul științific de trecere la societatea și economia bazată pe cunoaștere

Managementul bazat pe cunoștințe este una din cele mai recente abordări în domeniul managementului, care marchează și influențează semnificativ conținutul managementului public, fiind una din modalitățile de manifestare a noului curent apărut în managementul public internațional, și care influențează în mare măsură conținutul celorlalte tendințe majore prezentate.

În 1993, Peter Drucker afirma că în ultimii ani s-a conturat o tendință clară în toate domeniile și tipurile de organizații, și anume orientarea tot mai puternică spre managementul bazat pe cunoștințe. Mai mult decât atât, există guverne care au integrat deja noua orientare în conținutul propriilor strategii. Este binecunoscut exemplul Olandei în care se consideră că managementul bazat pe cunoștințe este „crucial” pentru viitorul țării și reprezintă forma prin care se exprimă cel mai bine interesul național.

Cercetările efectuate de Twijnstra Gudde, în 1996 în legătură cu motivele introducerii managementului bazat pe cunoștințe în sectorul public au arătat că:

- nu există o percepție clară în cadrul instituțiilor publice despre propriile cunoștințe,
- mare parte din cunoștințele disponibile nu sunt valorificate corespunzător,

- cunoștințele necesare nu sunt cunoscute cu suficient timp înainte,
- există nevoia de actualizare a cunoștințelor,
- lipsa de cunoștințe nu este conștientizată întotdeauna,
- există foarte multe tipuri de cunoștințe și specialiști pentru fiecare dintre acestea,
- cunoștințele nu sunt sistematizate întotdeauna,
- există o diversitate de clienți cu așteptări diferite.

Managementul bazat pe cunoștințe are ca și obiectiv crearea unei organizații în care angajații sunt încurajați să utilizeze cunoștințele eficient și eficace.

Pentru aceasta însă este absolut necesară conturarea unei metodologii de implementare a *Managementului bazat pe cunoaștere în sectorul public (M.B.C.S.P.)*. Într-o formă sintetică, etapele într-un astfel de proces sunt următoarele:

1. Identificarea potențialului de cunoștințe din cadrul unei instituții publice se poate realiza cel puțin prin analiza răspunsurilor la următoarele întrebări:

- Ce fel de cunoștințe există în cadrul organizației?
- Ce fel de cunoștințe sunt necesare în cadrul organizației?
- Unde se încadrează fiecare categorie de cunoștințe?
- Care este percepția în cadrul organizației vis-à-vis de cunoștințe?
- Ce cunoștințe sunt necesare pentru diferite posturi și funcții în cadrul organizației?
- Cum sunt utilizate cunoștințele disponibile?
- Cum ar putea fi utilizate cunoștințele pentru a satisface mai bine clienții și a eficientiza activitatea?
- Cum trebuie armonizate cunoștințele pentru a accentua potențialul inovativ al organizației?

2. Elaborarea strategiei instituției publice în care managementul bazat pe cunoștințe devine opțiunea strategică predilectă

În cadrul acesteia trebuie să se precizeze:

- viziunea ca și o descriere generală asupra a ceea ce se dorește a fi realizat pe termen lung prin valorificarea cunoștințelor,
- misiunea organizației ca și o sinteză asupra a ceea ce instituția publică trebuie să realizeze ca parte a unui sistem integrat,
- analiza factorială internă și externă,
- obiectivele strategice în noul context, respectiv scopurile clar determinate și cantificate în timp,

- modalitățile de acțiune pentru realizarea acestora.

3. Elaborarea planului de acțiune strategic orientat pe cunoștințe în funcție de rezultatele documentării și conținutul strategiei managementului bazat pe cunoștințe. În structura acestuia sunt precizate obiectivele pe termen scurt, modalitățile de acțiune imediate și pe termen scurt, dar și resursele umane, materiale, informaționale și financiare atrase în procesul de implementare.

4. Identificarea, diseminarea și utilizarea cunoștințelor necesare

În această etapă se au în vedere cele două componente majore ale managementului bazat pe cunoștințe, respectiv: componenta hard, care include sistemele de tehnologia informației și cea soft, care cuprinde cultura organizațională: sistemul de valori, standarde și stilul de management.

5. Redefinirea culturii organizaționale și a stilului de management

Se precizează: valorile de grup, noile standarde, stimulentele pentru cointeresare, structura și sistemele IT, respectiv: structura formală și informală, sistemele hard și soft. În noul sistem există așa-numitul „broker de cunoștințe”, o persoană care are sarcina de a identifica noile cunoștințe și de a asigura diseminarea lor în cadrul organizației.

Într-un astfel de context, rolul managerului public este acela de a crea o organizație în care toți funcționarii publici sunt încurajați să utilizeze cât mai eficient și cât mai eficace cunoștințele și să-și orienteze toate acțiunile lor în funcție de aceste cunoștințe.

Reprezentanții managementului public din administrația centrală și locală din țările dezvoltate se află în plin proces de implementare a schimbărilor majore determinate de această nouă abordare, care în strategiile instituțiilor și autorităților administrative din Marea Britanie, Danemarca și Germania este foarte bine și clar reprezentată⁵.

Stadiul cercetărilor privind tema tezei de doctorat și care susțin obiectivele demersului de cercetare propriu

Teza de doctorat este de mare actualitate și de perspectivă pentru structurile *Gărzii Financiare* din România, în primul rând datorită faptului că nu s-a mai realizat o astfel de abordare a reprojecării unei instituții publice de control de tipul *Gărzii Financiare*, lucrarea dorindu-se a fi o abordare științifică modernă a managementului în domeniu, vizându-se totodată, obținerea performanței la toate nivelurile de activitate.

Prezenta lucrare susține ideea că performanța managerială are numeroase dimensiuni, fără

⁵ Androniceanu, A. „Noutati în Managementul Public” Editura Universitara ,2008, pp. 365-367

a o considera însă, un simplu exercițiu intelectual, dimpotrivă, performanța managerială trebuie să capaciteze o strategie, resursele și energiile organizației Gărzii Financiare din România, într-o acțiune eficace.

Lucrarea încearcă să înzestreze pe managerii *Gărzii Financiare* din România cu înțelegerea, filosofia, cunoștințele și deprinderile profesiei de manager azi și în viitor, fie că este vorba de o secție de Garda Financiară sau de cea mai reprezentativă din România, respectiv Garda Financiară Centrală.

Lucrarea își propune o abordare teoretică și una practică a principiilor, soluțiilor și metodelor de management, de re proiectare a sistemului de management al *Gărzii Financiare* din România, atât la nivel central, cât și în profil teritorial.

Redarea în teză a problemelor specifice asociate economiei bazate pe cunoaștere

Cercetarea întreprinsă în vederea elaborării tezei a arătat ca în esență schimbarea majoră este o schimbare vizând mentalitățile, în mai mare măsură decât o schimbare vizând metodele de lucru. De aceea, principala țintă a managementului bazat pe cunoștințe ar trebui să fie constituită de asigurarea sentimentului de stabilitate a angajaților care obțin rezultate tangibile din munca lor în folosul instituției.

Motivarea reprezintă o componentă majoră a managementului bazat pe cunoștințe și un subiect dintre cele mai frecvente tratate în literatura de specialitate, ca urmare se înregistrează o mare varietate de abordări, uneori chiar contradictorii.

Organizația de înaltă performanță este acea organizație care reușește să fructifice pe deplin potențialul uman de care dispune.

Problema managementului bazat pe cunoștințe devine deosebit de complexă sub aspectul capacității de motivare și stimulare a creativității resursei umane.

Prioritățile managementului bazat pe cunoștințe ar trebui să se focalizeze asupra competenței forței de muncă utilizată, a potențialului creativ al acestei importante resurse. Asigurarea unui mediu sănătos de muncă asigură satisfacerea nevoii oamenilor pentru explorare, strâns legată de nevoia de cunoaștere și de învățare, permițând oamenilor să se afirme la locul de muncă, oferindu-le sentimentul competenței, al autonomiei, al inițiativei, al creativității, al spiritului întreprinzător și al muncii fără preget, rezultatele vor fi de o importanță majoră, greu cuantificabilă pentru o organizație în planul creativității

Modele și arhitecturi de sistem

În cadrul acestui demers științific am desfășurat o amplă activitate de informare asupra specificității activităților de management organizațional, informațional, decizional, metodologic și al resurselor umane în cadrul instituției Gărzii Financiare, iar prin activitatea

de documentare am asigurat cantitatea de informații care mi-a permis să scot în evidență fenomenele și procesele abordate, într-o manieră originală și concretă, menținând în permanență o înlănțuire logică a ideilor expuse.

Pe baza celor mai noi cunoștințe din domeniu sunt tratate și metodele de sporire a flexibilității structurii organizatorice, ca factor de realizare a performanțelor instituției publice cât și a creșterii responsabilității sociale.

Astfel, am propus modernizarea instrumentarului managerial prin utilizarea unor noi metode de management, respectiv managementul prin obiective, deoarece, în opinia mea, este cel mai complex instrument managerial pe care îl recomand să fie adoptat la nivelul Gărzii Financiare atât la nivel central cât și la nivel de secții. Este un sistem aplicat în majoritatea instituțiilor publice ale Uniunii Europene, însă promovarea și mai ales aplicarea lui la nivelul instituțiilor publice din România este încă la faza de început, cerințele de natură metodologică fiind stresante pentru managerii și specialiștii implicați.

Deasemenea am subliniat necesitatea conștientizării managerilor din instituțiile publice și mai ales cei din Garda Financiară, de necesitatea implementării unui sistem informațional care să permit comisarului aflat în control acces neîngrădit la informații. Acest lucru poate fi realizat prin interconectarea sistemelor automate de prelucrare a datelor din instituțiile publice după modelul European, în acest fel informația pertinentă și obținută în timp real ajutând organele de control, mai ales instituțiilor de control din spațiul european, să facă față creșterii numărului de infracțiuni economice intracomunitare.

La nivelul subsistemului decizional propun:

- adoptarea deciziilor privind activitatea de control prin consultarea comisarilor, respectiv prin organizarea de sedințe de lucru, înainte și după organizarea unor acțiuni mai complexe, prin schimbarea modului de luare a deciziilor importante care privesc întreaga secție și acțiunile întreprinse de comisari, din decizii individuale în decizii de grup .
- transferul unei mai mari părți de capacitate decizională la nivel de secție.
- interzicerea delegării organelor de conducere , respectiv a comisarului șef de secție pe o perioadă mai mare de 6 luni.
- consultarea secțiilor din țară cu privire la orice modificare a regulamentului de organizare a Gărzii Financiare
- promovarea pe funcțiile de conducere numai a personalului care a lucrat efectiv în cadrul Gărzii Financiare, pe bază de competență și vechime .

La nivel de strategii, în domeniul resurselor umane cred că este impetuos necesar creerea în cadrul facultăților cu profil economic de programe de studii post universitare, de

tip masterat, care să aibă ca principal obiect de studiu, modul, organizarea și derularea controlului fiscal, creând în acest fel o pepinieră de oameni instruiți, din care instituțiile cu atribuții de control din România să-si poată selecționa angajații.

Cadrul metodologic și procedural

În cadrul cercetării științifice desfășurate la Garda Financiară- secția Brașov am urmărit respectarea principiilor generale ale activității de cercetare științifică referitoare la:

- aprofundarea continuă privind noutățile din domeniul specific de cercetare, fără a neglija legăturile cu alte domenii sau discipline apropiate;
- utilizarea metodelor avansate de cercetare;
- dimensiunea temelor abordate în cercetare;
- conducerea eficientă a cercetării științifice;
- asigurarea continuității în cercetarea științifică, prin permanentizarea resurselor umane necesare în domeniu;
- acceptarea posibilității de schimbare a paradigelor în cadrul științei sau domeniului cercetat;
- onestitatea;
- deschiderea;
- responsabilitatea;
- cooperarea;
- integritatea.

Sofisticarea managerială nu reprezintă un scop în sine, ci constituie un răspuns la necesitățile practicii manageriale, pe baza apelării la posibilitățile oferite de știința, tehnica și practica economică modernă. Fundamentul sofisticării metologic-manageriale îl reprezintă pregătirea temeinică a managerilor atât în domeniul managerial, cât și în alte domenii conexe. Prin sofisticarea instrumentarului managerial se asigură valorificarea mai bună a informațiilor contextuale , organizaționale și manageriale, ca urmare a prelucrării, analizei și interpelării lor la un nivel superior .

Modalitățile principale de manifestare ale acestei tendințe sunt următoarele :

conceperea și utilizarea de metode manageriale care încorporează cunoștințele relativ pretențioase , multe relativ recent obținute din informatică , matematică , finanțe, economie, politică, statistică. În această categorie se includ: planul de afaceri , SWOT, arborele decizional , arborele de relevanță, lanțul valorii etc.

extinderea sistemelor de management , cu o pronunțată complexitate , care încorporează în cadrul lor numeroase metode și tehnici atât manageriale , cât și de altă natură și care permit

abordarea totalității sau a unei mari părți a proceselor și relațiilor manageriale din cadrul organizațiilor⁶. Dintre aceste sisteme menționăm managementul prin proiecte , managementul pe produs, managementul prin obiective ,etc. Includerea în programe de formare și perfecționare a managerilor a numeroase discipline și module din afara managementului , pentru a facilita însușirea de către aceștia a cunoștințelor și deprinderilor necesare apelării la un instrumentar managerial evoluat .

În organizație , tendința de sofisticare metodologico-managerială are un impact pozitiv în special asupra calității abordărilor manageriale , capacității de a soluționa eficient anumite probleme cu o pronunțată specificitate și complexitate și, firește, performanțelor de ansamblu ale organizației .

Cercetarea științifică selectivă concepută și realizată într-o structură metodologică amplă a cuprins atât chestionare cu întrebări închise cât și deschise, ceea ce a oferit respondenților (comisari ai Gărzii Financiare) , o arie largă de expunere a opiniilor. În consecință a rezultat un număr mare de date și informații, expuse pe aproximativ 100 de pagini de cercetare științifică .

Răspunsurile oferite de respondenți au fost valorificate în felul următor

1. Selectarea și definirea de concluzii directe;
2. Formularea de concluzii generale ale cercetării științifice selective;
3. Formularea concluziilor de ansamblu, cu impact direct asupra re-proiectarea sistemului de management la Garda Financiară Brașov, care au fost introduse în partea conceptuală a tezei pentru a confirma ipotezele și a valida conceptele din teză

În felul acesta am epuizat aspectele tehnico-metodologice și validarea lor prin rezultatele cercetării științifice.

Capitolul 7 „Sinteza concluziilor, opiniilor, soluțiilor și contribuțiilor personale” înfățișează esențialul , ca o finalizare a întregului proces de cercetare științifică documentată și de cercetare științifică selectivă parcurse pentru elaborarea tezei de doctorat.

Acest capitol semnificativ al tezei a fost realizat în felul următor:

1. Prin sistematizarea elementelor semnificative din „Concluzii parțiale” cu care am încheiat primele 5 capitole ale tezei de doctorat;
2. Din evaluarea conținutului științific al tuturor obiectivelor formulate și abordate, și a modului în care au fost soluționate în teza de doctorat;

⁶Nicolescu O., Verboncu I.,; *Metodologii manageriale* , Ed.Universitară” , Bucuresti , 2008 , p. 163

3. Prin sistematizarea și sintetizarea părții conceptuale a tezei de doctorat, și a capitolului „Cercetarea științifică selectivă privind re proiectarea sistemului de management la Garda Financiară Brașov”.

Se cuvine să precizăm că teza de doctorat se sprijină pe un material documentar amplu, complex, greu de sistematizat și deoseit de concentrat. De aici și nevoia de a apela la o metodologie riguroasă a cercetării științifice documentate și selective. Aceasta a vizat, în esență, următoarele:

1. Studiul unei ample bibliografii generale și de specialitate asupra aspectelor teoretice și practice vizând asimilarea și valorificarea cunoștințelor necesare și punerea de acord a acestora cu cerințele și exigențelor elaborării unei lucrări științifice;
2. Apelul la elemente de logică pentru analiza fundamentării conceptelor și înțelegerea și operaționalizarea fenomenelor și proceselor studiate;
3. Investigațiile științifice pe ambele modele s-au desfășurat pe tot parcursul pregătirii doctorale și, îndeosebi, în perioada de elaborare a tezei de doctorat.

Pentru a pune în evidență semnificația teoretico- pragmatică a capitolelor am utilizat un număr de 4-5 obiective, grupate în 5 grupe.

Astfel prima grupă se referă la Garda Financiară ca instituție a managementului public și a fost constituită pe baza a 3 obiective. Primul dintră acestea a fost „Managementul public- necesitate și concept”. Cu ajutorul acestui obiectiv am reușit să reflectez și să contribui la conturarea aspectelor teoretice și practice ale conceptului de management public, ceea ce se constituie ca esența a întregului capitol și în mare parte a tezei de doctorat.

Al doilea obiectiv, „Garda financiară-instituție publică de control” completează conceptele formulate anterior, fiind o instituție publică care este condusă în conformitate cu normele impuse de managementul public.

Cel de al treilea obiectiv „Cultura națională organizatorică și managerială în instituțiile din sectorul public în general și în Garda Financiară în special” este o continuare logică a primelor două, împreună formând un întreg.

Grupa a doua de obiective se numește „*Modernizarea de fond a componentelor managementului Gărzii Financiare prin re proiectarea subsistemului metodologico- managerial*”, și este compusă din 4 obiective.

Primul obiectiv din această grupă, „Experiența mondială și națională în conceperea și tratarea re proiectării subsistemului metodologico- managerial al organizațiilor publice”, cu ajutorul căruia concentrăm atenția pe:

- Direcții și componente mondiale în câmpul de abordare a re proiectării

subsistemului metodologico-managerial,

- Experiența organizațiilor publice românești în re-proiectarea managerială și utilitatea ei în re-proiectarea subsistemului metodologico-managerial,
- Proiectarea specială a subsistemului metodologico-managerial la organizația publică

Cel de-al doilea obiectiv din grupă : Orientări teoretice și componente practice în procesul de re-proiectare a sistemului metodologico-managerial al Gărzii Financiare prezintă:

- ✓ Abordarea re-proiectării subsistemului metodologico-managerial cu aplicații la Garda Financiară
- ✓ Re-proiectarea subsistemului metodologico-managerial în condițiile re-proiectării întregului sistem managerial
- ✓ Modalități de implementare a subsistemului metodologico-managerial
- ✓ Componente practice în procesul de re-proiectare a sistemului metodologico-managerial

Cel de-al treilea obiectiv din această grupă tratează metodologizarea managerială. În cadrul acestui obiectiv punem în evidență:

- ✓ Reengineeringul instituției publice și a managementului său
- ✓ Modernizarea instrumentarului managerial
- ✓ Re-proiectarea procesuală și structural-organizatorică
- ✓ Modernizarea sistemului decizional
- ✓ Re-proiectarea informațională

Al patrulea obiectiv Re-proiectarea sistemelor și metodelor generale de management la Garda Financiară prezintă:

- ❖ Managementul prin obiective
- ❖ Modalități de re-proiectare a metodelor și tehnicilor specifice de management la Garda Financiară
- ❖ Re-proiectarea metodelor și tehnicilor de stimulare a creativității personalului.

Grupa a treia de obiective se numește „*Realizarea unui cadru informațional funcțional, eficient și eficient prin re-proiectarea subsistemului informațional în cadrul Gărzii Financiare*” și este compusă din 3 obiective.

Primul obiectiv din această grupă Conceptul de subsistem informațional

, cu ajutorul căruia concentrăm atenția pe:

- Aspectul informațional al managementului Gărzii Financiare
- Subsistemul informațional managerial al Gărzii Financiare: conținut și particularități

- Componenta subsistemului informațional managerial al Gărzii Financiare
- Rolul și funcțiile subsistemului informațional al managementului Gărzii Financiare
- Relațiile subsistemului informațional al Gărzii Financiare cu mas-media

Cel de al doilea obiectiv din grupă : Starea subsistemului informațional al Gărzii Financiare prezintă:

- Sfera și cuprinsul
- Calități și eficiența
- Capacitatea de a utiliza subsistemul informațional al Gărzii Financiare
- Identificarea și analiza punctelor forte ale subsistemului informațional al Gărzii Financiare
- Identificarea și analiza punctelor slabe ale subsistemului informațional al Gărzii Financiare

Cel de-al treilea obiectiv din această grupă tratează Recomandări privind perfecționarea subsistemului informațional al Gărzii Financiare.

În cadrul acestui obiectiv punem în evidență:

- ❖ Reproiectarea subsistemului informațional al Gărzii Financiare
- ❖ Contribuțiile subsistemului informațional la stabilirea și realizarea obiectivelor Gărzii Financiare
- ❖ Noua paradigmă: abordarea utilizării informațiilor într-o viziune științifică și economico-financiară centrată pe eficiență
- ❖ Ridicarea subsistemului informațional al Gărzii Financiare la nivelul managementului bazat pe cunoaștere.

Grupa a patra de obiective se numește „*Utilizarea în cadrul Gărzii Financiare a unor noi metode și instrumente prin reproiectarea subsistemului decizional*” și este compusă din 5 obiective.

Primul obiectiv din această grupă Tendințe decizionale în Uniunea Europeană și pe plan mondial, în care analizăm modul în care se iau deciziile în diferite părți ale globului.

Al doilea obiectiv Stabilirea principalelor modalități de perfecționare a subsistemului decizional prezintă:

- Culegerea, înregistrarea și gruparea informațiilor referitoare la subsistemul decizional al Gărzii Financiare
- Analiza sistemului decizional al Gărzii Financiare
- Reproiectarea subsistemului decizional al Gărzii Financiare

➤ Înbunătățirea tipologică a deciziilor adoptate și corelarea acestora cu poziția ierarhică a decidentului

➤ Starea subsistemului decizional în Garda Financiară

Cel de-al treilea obiectiv din această grupă tratează Reproiectarea subsistemului decizional românesc prin apelarea la abordări moderne decizionale, cu accent pe modelul decizional normativ strategic, în cadrul acestui obiectiv punem în evidență avantajele modelului decizional normativ strategic.

Al patrulea obiectiv este derularea proceselor decizionale strategico-tactice după scenarii judicioase structurate, iar ultimul este contribuția la remodelarea metodelor și tehnicilor decizionale din Garda Financiară.

Grupa a cincea de obiective se numește „*Reproiectarea subsistemului de management al resurselor umane în cadrul Gărzii Financiare*” și este compusă din 3 obiective.

Primul obiectiv din această grupă este elemente de modernitate în managementul resurselor umane pe plan mondial și în țările Uniunii Europene, cu ajutorul căruia concentrăm atenția pe modul în care este abordat managementul resurselor umane atât pe plan mondial cât și european.

Al doilea obiectiv internaționalizarea managementului resurselor umane prezintă modul în care ia amploare globalizarea forței de muncă.

Cel de-al treilea obiectiv din această grupă tratează Direcții și modalități de reproiectare a unor componente manageriale ale subsistemului de resurse umane de la Garda Financiară.

În cadrul acestui obiectiv punem în evidență:

- Determinarea necesarului de resurse umane
- Previzionarea resurselor umane
- Recrutarea și selecția resurselor umane
- Integrarea resurselor umane, formarea și perfecționarea lor
- Comunicarea cu resursele umane
- Evaluarea personalului
- Dezvoltarea carierelor
- Măsuri principale de reproiectare

Dintre specialiștii în domeniu am studiat lucrările elaborate de către I. Petrescu, A. Androniceanu, C. Oprean, E. Muscalu, I. Verbuncu, O. Nicolescu, N. Hoanță unde sunt caracterizate conceptele teoretice ale domeniului abordat.

Concluziile de fond ale tezei de doctorat prezentate ca modele „Mihai Cerchez” sunt în principal următoarele:

1. Propunerea unui nou model de instituție publică de control cu atribuții generale realizată

prin unificarea Gărzii Financiare cu Autoritatea Națională a Vămirilor și Serviciul de Investigare a Fraudelor din cadrul Poliției. Acest lucru ar duce la crearea unei noi instituții puternice cu un efectiv mărit, capabilă să revigoreze lupta împotriva infracțiunilor economico-financiare. Trebuie menționat că în acest moment competențele celor trei instituții au puncte comune, fapt care ar ușura fuziunea celor trei instituții.

Noul model de organizare ar elimina principalul impediment care afectează eficacitatea activității instituției respectiv discontinuitatea dintre activitatea de constatare a faptelor de fraudă și evaziune fiscală efectuată de către Garda Financiară, activitatea de stabilire a impozitelor aferente acestor fraude realizată de Inspeția Fiscală, activitatea de cercetare a împrejurărilor și persoanelor implicate în comiterea faptelor, în sensul că, după momentul constatării, ridicării și conservării mijloacelor de probă, acțiunea este întreruptă, urmând a fi reluată separat, după un interval semnificativ de timp, pe cele două laturi, fiscală și penală, de către organele fiscale și cele de cercetare penală, și nu în ultimul rând recuperarea debitelor constatate, prin imputernicirea noii instituții create cu posibilitatea executării silite. În propunerea făcută de regândire a subsistemului organizatoric la Garda Financiară am pus un accent deosebit pe faptul că noua structură propusă a fii creată să aibă ca atribuții și cercetarea penală, tocmai pentru ca aceste disfuncționalități să dispară.

Trebuie de asemenea să precizez, că noua instituție creată ar trebui să fie subordonată direct ministrului finanțelor, iar comisarul general să aibă rang de secretar de stat, noua structură urmând să aiba competențe și în privința cercetării faptelor penale cât și a luării măsurilor de recuperare a prejudiciilor fiscal constatate. Această nouă instituție creată, pe care generic o s-o denumesc Garda Financiar-Vamală, va trebui să aiba competențe în prevenirea, descoperirea și combaterea oricăror acte și fapte ce au ca efect fraudă și evaziunea fiscală, calcularea prejudiciilor estimate, constatarea și cercetarea faptelor ce pot constitui infracțiuni, cât și a luării măsurilor de recuperare a prejudiciilor fiscal constatate. Noua instituție ar trebui să fie ordonator secundar de credite, bugetul ei să fie separat de bugetul ce revine restul instituțiilor din cadrul Ministerului Finanțelor, iar din sumele atrase la bugetul de stat, o mare parte, respectiv minimum 50%, să fie folosit pentru dotarea și pregătirea profesională a comisarilor. Noua instituție ar trebui să aiba în componență pe lângă Comisariatul General și opt Comisariate Regionale care să corespundă cu cele opt regiuni de dezvoltare după cum urmează:

România

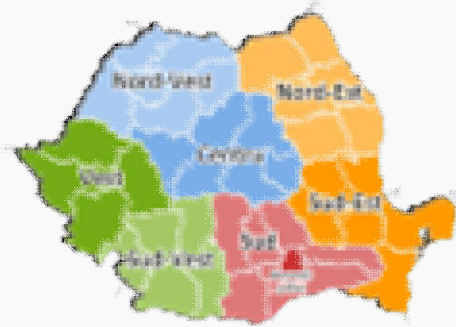


Fig.6. Împărțirea administrativă a României în opt regiuni

1. Regiunea Nord–Est
2. Regiunea de Vest a României
3. Regiunea de Nord-Vest
4. Regiunea Centru
5. Regiunea Sud-Est
6. Regiunea Sud Muntenia
7. Regiunea București-Ilfov
- Regiunea Sud-Vest Oltenia

Fiecare Comisariat Regional va avea în subordine comisariatele județene, aferente fiecărei regiuni în parte, după cum urmează:

Regiunea București-Ilfov: București și Ilfov

Regiunea Centru cu județele: Alba, Sibiu, Mureș, Harghita, Covasna, Brașov.

Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest cu județele: Bihor, Bistrița-Năsăud, Cluj, Maramureș, Satu-Mare și Sălaj.

Regiunea de Dezvoltare Vest cu județele: Arad, Caraș-Severin, Hunedoara și Timiș.

Regiunea de Nord-Est cu județele: Iași, Botoșani, Neamț, Suceava, Bacău, Vaslui.

Regiunea Sud Muntenia cu județele: Prahova, Dâmbovița, Arges, Ialomița, Călărași, Giurgiu, Teleorman.

Regiunea Sud Vest Oltenia cu județele: Mehedinți, Gorj, Vâlcea, Olt, Dolj

Regiunea Sud-Est cu județele: Vrancea, Galați, Brăila, Tulcea, Buzău, Constanța.

Astfel noua schemă organizatorică a Gărzii Financiar-Vamale ar trebui să arate în felul următor:

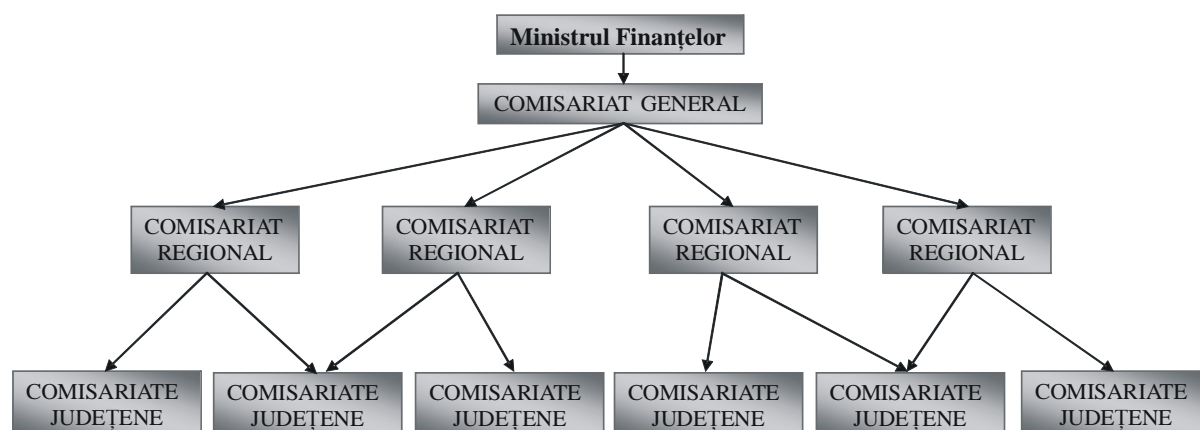


Fig.1.7. Schema organizatorică a Gărzii Financiar - Vamale

Trebuie menționat că o astfel de structură ar avea ca efect imediat restrângerea aparatului administrativ per total instituție, comisariatele regionale având ca atribuții suplimentare conducerea activității financiar-contabile ale comisariatelor din subordine .

Structura unui comisariat regional, în noua schemă organizatorică a Gărzii Financiar-Vamale ar trebui să fie structurată pe patru divizii , din care una să aibă atribuții de cercetare penală cu competență de verificare pentru toate infracțiunile financiar-economice constatate pe raza comisariatelor județene din subordine. În noua structură formată consider că o divizie ar trebui să fie constituită din minimum 20 de comisari .

De asemenea structura unui comisariat județean ar trebui structurată pe maximum trei divizii cu un număr de 20 comisari pe divizie.

Din noua structură ar trebui să dispară funcția de comisar șef adjunct, funcțiile comisarului șef putând fi preluate în orice clipă de unul dintre comisarii șefi de divizie .

Menționez că în momentul actual în structura Gărzii Financiare există un șef la aproximativ 6-7 comisari, o structură de conducere mult prea mare și fără atribuții concrete de la un nivel ierarhic la altul. În noua structură pe care o propun personalul cu atribuții de

conducere ar trebui să se raporteze la un cadru de conducere la aproximativ 15-16 comisari.

De asemenea va trebui pus un accent deosebit pe constituirea echipei manageriale, cu mențiunea că la baza procesului de formare și dezvoltare a echipei manageriale se înscrie înțelegerea de către manager a esenței muncii în echipă managerială, cu componentele sale majore: planificarea responsabilităților, poziția managerului și a membrilor echipei, echilibrul dintre manager și membrii echipei manageriale⁷. La constituirea echipei și alegerea managerilor trebuie stabilite criterii clare de alegere, iar ca propunere personală funcțiile de conducere din cadrul noii instituții create trebuie ocupate doar prin concurs și numai de angajați din cadrul sistemului, conditionați pentru a se putea înscrie în concurs, de a fi fost încadrați în una din instituțiile care vor fuziona pentru a crea noua Garda Financiar-Vamală, și având o experiență de minim 5 ani. De aceea este necesar că un cadru de conducere din orice institutie publică și mai ales una cu atribuții de control că Garda Financiară, să aibă experiență, dobândită pe teren, în munca de zi cu zi, pentru a cunoaște și a putea cere subordonaților, în cunoștința de cauză, moduri de executare a acțiunilor întreprinse care să conducă la rezultate optime.

În prezent, pregătirea personalului Gărzii Financiare și perfecționarea pregătirii acestuia se face prin participarea acestora la diverse cursuri de perfecționare, foarte rare, de natură a nu putea satisface nevoile reale de pregătire a comisarilor. În plus, trebuiesc luate în calcul și costurile legate de deplasare, cazare, hrănire, etc. a comisarilor ce se prezintă la aceste cursuri.

Sesizând importanța pregătirii comisarilor și mai ales identificând nevoile de pregătire ale acestor efective, propun înființarea unui Centru de pregătire exclusiv pentru organele de control din cadrul A.N.A.F., care va avea ca finalitate:

- posibilitatea instruirii unui număr mai mare de comisari;
- pregătirea se va face în strictă concordanță cu nevoile lor de perfecționare;
- reducerea costurilor;
- atragerea unor specialiști din diferite domenii;
- creerea de noi manageri performanți pentru posturile de conducere din cadrul sistemului.

2. Propunerea unui nou subsistemului metodologic-managerial la Garda Financiară bazat pe managementul prin obiective. Această propunere este de stringentă actualitate, atât datorită faptului că în acest moment nivelul infracțiunilor financiar-economice este în continua

⁷ Petrescu, I., Profesiunea de Manager, Ed. Lux Libris, Brașov, 1997, p., 229

creștere , cât și faptului ca integrarea României în Uniunea Europeană are ca rezultat apariția de noi forme de evaziune fiscală, încălcarea regimului legal stabilit privind achizițiile intracomunitare, și mai ales necesitatea existenței unei instituții puternice capabilă să conlucreze în condiții de egalitate cu instituțiile corespondente din Uniunea Europeană.

Managementului pe obiective în opinia mea ,este cel mai complex instrument managerial pe care îl recomand să fie adoptat la nivelul Gărzii Financiare atât la nivel central cât și la nivel de secții.Este un sistem aplicat în majoritatea instituțiilor publice ale Uniunii Europene, însă promovarea și mai ales aplicarea lui la nivelul instituțiilor publice din România este încă la faza de început, cerințele de natură metodologică fiind stresante pentru managerii și specialiștii implicați.

Mecanismul metodologic propus ar cuprinde următoarele etape:

1-Stabilirea obiectivelor fundamentale ale Gărzii Financiare, spre exemplu:

Realizarea în 2012 a unui nr.de.....dosare de evaziune fiscală;

Realizarea în 2012 a unei valori de.....marfa confiscată;

Realizarea în 2012 a unui nivel demii lei venituri din amenzi.

2-Elaborarea celorlalte categorii de obiective: derivate, specifice și individuale la nivel de Garda Financiară:

Obiectiv derivat:

Asigurarea unui necesar de minim.....comisari;

Asigurarea unui necesar de minim.....juristi

Asigurarea unui necesar de minim.....personal auxiliar

Obiectiv specific:

Efectuarea unui nr. de min.....controale/an

Efectuarea unui nr. de min.....confiscări/an

Efectuarea unui nr. de min.....sigilari/an

Obiective individuale:

Efectuarea unui nr. de min.....ore/control/lună

Efectuarea unui nr. de min.....acte/lună

Efectuarea unui nr. de min.....dosare/an

Avantajul incontestabil al promovării și utilizării managementului prin obiective de o manieră sistemică, integratoare ,il reprezintă responsabilizarea lucratorului din Garda Financiară.Concomitent, descentralizarea managerială și, mai cu seamă, economică pe care le presupune acest instrument managerial complex crează condiții favorabile pentru manifestarea reală a competenței managerilor și implicit a executorilor din secțiile teritoriale

ale Gărzii Financiare.

3. O analiză pertinentă asupra subsistemului informational al Gărzii Financiare atât cu părțile lui bune:

- posibilitatea obținerii de informații detaliate despre contribuabili ;
- rapiditatea obținerii lor;
- reducerea costurilor cu acțiunile de control;
- îmbunătățirea activității per ansamblu instituție;
- îmbunătățirea calității actului de control;
- crearea de noi oportunități ,prin rezolvarea unor probleme complexe, dificil de rezolvat pe alte căi.

Cât și cu cele rele:

- mecanismul greoi de operare;
- blocarea frecventă a sistemului;
- este operabil doar de la sediul Gărzii Financiare pe sisteme PC strict delimitate;
- necesită cunoștințe vaste ale sistemului de operare;
- a fost în special creat pentru a supraveghea munca comisarilor și mai puțin în ai ajuta în control.
- Lipsa unei concepții clare , a unei viziuni sistemice în ceea ce privește conceperea și funcționarea sistemului informațional ;
- necorelări vizibile între volumul și structura informațiilor vehiculate pe verticala sistemului de management și poziția ierarhică a beneficiarilor acestora – manageri și executanți – situație ce provoacă adesea o „sufocare” a managerilor , mai ales de nivel superior , cu informații inutile , cu grad scăzut de agregare ;

Precum și propuneri de îmbunătățire a subsistemului informational al Gărzii Financiare:

- ✓ Îmbunătățirea dotării comisarilor cu mijloace performante, respectiv laptopuri conectate la internet și intranet capabile să asigure schimbul de informație în orice locație;
- ✓ Programe informatice mai simple și mai ușor de operat;
- ✓ Posibilitatea editării actelor de control direct pe suport informatic, cu posibilitatea introducerii acestora direct în programul-Cameleon;
- ✓ Îmbunătățirea comunicării pe verticală în ambele sensuri, cu luarea în considerare într-un procent mult mai mare a propunerilor celor care se confruntă efectiv cu problemele apărute pe teren;

- ✓ Îmbunătățirea climatului organizațional la nivelul secțiilor Gărzii Financiare din țară, acest lucru ducând la o mai bună comunicare pe orizontală în cadrul secției.

4. Creșterea gradului de autonomie decizională a secțiilor teritoriale ale Gărzii Financiare, mai ales în ceea ce privește adaptarea prestațiilor acestora la specificul local al județului în care activează în funcție de natura agențiilor economice controlați, situația lor financiară, starea de infraționalitate economică din județ, modalități specifice de evaziune fiscală, posibilități de contrabandă, etc. Acest fapt trebuie coroborat cu:

- Diminuarea intervenției politicului în fundamentarea și adoptarea de decizii, în special la nivelul autorității naționale- Garda Financiară Centrală dar și la nivel de secții, cu accent pe numirea comisarilor sefi.
- Îmbunătățirea nivelului de pregătire managerială a comisariilor sefi de secții și de divizii, care alături de calitățile personale și aptitudinile manageriale, să le permită o implicare decizională, eficientă și eficace.
- Adoptarea unei conduite decizionale tranșante din partea comisarilor șefi de secție în ceea ce privește comportamentul față de comisarii implicați în efectuarea de controale; respectarea valorilor culturale fundamentale ale lucrătorului de Gardă Financiară- responsabilitate, profesionalism, corectitudine, cinste, respect, etc.
- Adoptarea la nivelul Gărzii Financiare cu mai mult curaj de decizii strategice de mare complexitate, ce vizează instituția publică în ansamblu ei, pe intervale mai mari de timp (3-5 ani);
- Creșterea ponderii deciziilor de risc și incertitudine, prin care să se urmărească luarea de decizii care să aibă ca scop scăderea infraționalității econonco- financiare, a evaziunii fiscale de orice tip;
- Fundamentarea juridică, legislativă corespunzătoare a deciziilor adoptate la ambele niveluri organizatorice ale Gărzii Financiare (autoritatea națională și secție teritorială), ținând cont că instabilitatea legislativă înregistrează cote ridicate în țara noastră;
- Amplificarea ponderii deciziilor referitoare la reproiectarea și întreținerea funcționării managementului și a componentelor sale majore;
- Creșterea dimensiunii participative a deciziilor de management, prin implicarea afectivă și responsabilă a cât mai multor salariați în fundamentarea deciziilor;
- Amplificarea deciziilor cu caracter motivațional, axate pe performanță, post , rezultate și vechime;

- Asigurarea unei fundamentări legale, cât mai riguroase a deciziilor comisarului șef de secție teritorială.
- Schimbarea modului de luare a deciziilor importante care privesc întreaga secție și acțiunile întreprinse de comisari din decizii individuale în decizii de grup în care să participe atât conducerea secției cât și comisarii direct implicați
- Transferul unei mai mari parti de capacitate decizională la nivel de secție.
- Interzicerea delegării organelor de conducere , respectiv a comisarului șef de secție pe o perioadă mai mare de 6 luni.
- Consultarea secțiilor din țară cu privire la orice modificare a regulamentului de organizare a Gărzii Financiare
- Promovarea pe funcțiile de conducere numai a personalului care a lucrat efectiv în cadrul Gărzii Financiare, pe bază de competență și vechime .

Verificarea ca fiecare decizie :

- să fie fundamentată științific;
- să aibă un caracter realist;
- să intervină în timp util;
- să fie integrată în ansamblul deciziilor administrative
- să fie oportună.

5. Este impetuos necesar , ca o strategie pe termen lung, crearea în cadrul facultăților cu profil economic de programe de studii post universitare, de tip masterat, care să aibă ca principal obiect de studiu, modul, organizarea și derularea controlului fiscal, creând în acest fel o pepinieră de oameni instruiți din care instituțiile cu atribuții de control fiscal din România să-si poată selecționa angajații. Acest lucru trebuie dublat de :

- un proces de selecție cât mai profesionist și detaliat care să ducă la recrutarea celor mai talentate persoane;
- asimilarea corespunzătoare a noilor angajați;
- condiții de munca satisfăcătoare, ce facilitează comunicarea dintre noii veniți și restul personalului;
- gestionarea personalului de către experți în domeniu;
- politicile de gestionare a resurselor umane aplicate ca un set de măsuri concrete.

Direcțiile principale pe care s-au axat aceste soluții practice originale le redăm în continuare:

1. Necesitatea unei noi abordări a resursei umane în cadrul instituțiilor publice cu atribuții de control fiscal;

2. Am alcătuit un sistem de indicatori de performanță în managementul bazat pe obiective;
3. Am utilizat în managementul public metode de simulare a creativității prin procese și combinații de tehnici și metode;
4. Am prezentat recomandări concrete care vizează aceste influențe ale managementului
5. Am prezentat modalități de intensificare a cooperării în domeniul controlului la nivelul comunității europene prin conectarea bazelor de date;
6. Am stabilit măsuri de intensificare a transferului internațional de know-how managerial la nivelul instituțiilor de control;
7. Am stabilit un nou mod de colectare și gestiune a informațiilor și cunoștințelor prin utilizarea mai eficientă a bazelor digitale la nivel de Gardă Financiară;
8. Am propus un nou sistem organizatoric al Gărzii Financiare;
9. Am prezentat propuneri de modificare a învățământului managerial prin introducerea de cursuri la nivel de master având ca obiect de studiu controlul fiscal;
10. Am stabilit un set de măsuri pentru modificarea sistemului decizional al Gărzii Financiare pentru rezolvarea operativă și cu maxima eficacitate a problemelor apărute.

Propunerile de re proiectare a sistemului de management aplicat la Garda Financiară și prezentate în teza de față ca prezentate ca modele Cerchez Mihai, consider că pot fi aplicate cu bune rezultate de către managerii structurilor de control din cadrul ANAF și mai ales de managerii din cadrul structurilor Gărzii Financiare fiind compatibile cu standardele de performanță ale instituțiilor de profil din țările Uniunii Europene din care România face parte.

Modernizarea instrumentarului managerial prin utilizarea unor noi metode de management, fundamentarea științifică a deciziilor în domeniul controlului, perfecționarea sistemului informațional și a celui organizatoric, reorganizarea și restructurarea resurselor umane au fost abordate și prezentate pe larg în prezenta lucrare.

Soluția propusă privind noua configurație a structurilor Gărzii Financiare prezintă numeroase avantaje, îndeosebi pe linia organizării, eficientizării, monitorizării performanței și control-evaluării activității instituției.

Re proiectarea managerială a structurilor de control din sistemul fiscal în viziunea propusă va conduce, cu siguranță, spre o eficientizare a acestora, în scopul asigurării și desfășurării cu operativitate a misiunilor specifice acestei instituții, precum și a monitorizării performanței

echipelor manageriale din acest domeniu.

În fiecare capitol al tezei am rezumat o parte din concluziile parțiale și contribuțiile personale împreună cu sinteza soluțiilor, opiniilor și concluziilor, împreună cu cercetarea selectivă, ceea ce reprezintă aproximativ 75% din economia generală a lucrării.

În forma ei finală teza de doctorat cu titlul "Contribuții la re proiectarea sistemului de management cu studii la Garda Financiară – secția Brașov" are 328 pagini, 50 grafice și figuri explicative, 30 tabele și 4 anexe.

Bibliografia cercetată este amplă și conține 228 cărți și publicații, 41 documente și acte normative, pagini de internet.

Teza de doctorat a fost fundamentată cu repere bibliografice de referință în domeniul managerial general, managerial public, reglementări internaționale, europene și naționale, în total 263 de referiri bibliografice .

Măsura în care lucrarea reușește să atingă aceste obiective propuse este apreciată, desigur, de cititor. Baza documentară a lucrării este vastă, cuprinzând cărțile de referință din literatura de specialitate română și străină. În ceea ce mă privește, mă voi considera încurajat în eforturile mele de cercetare viitoare dacă unele din elemente prezentate se vor dovedi utile purtând o notă de noutate în domeniul dat.

Mulțumesc, încă o dată, pe această cale conducătorului de doctorat ,domnului Prof. univ. dr. Dr.H.C. ION PETRESCU, pentru atenta îndrumare și sprijinul continuu acordat atât pentru finalizarea prezentei teze de doctorat cât și în decursul celor 3 ani de pregătire doctorală, profesorilor univ. dr. Liviu Mihăescu, Emanoil Muscalu, Ion Popa , Marian Nastase și comisiei de îndrumare constituită din conf.univ.dr. Ramona Todericiu, conf.univ.dr. Raluca Sava și conf.univ. dr.Virgil Nicula .

Sunt încrezător că managerii cu putere de decizie din cadrul Ministerului Finanțelor vor da viață propunerilor și recomandărilor pe care le-am adresat în prezenta teză de doctorat,

GLOSAR DE TERMENI CHEIE

1. **Management** – termen generic prin care se desemnează ansamblul elementelor ce compun știința managementului;
2. **Manager** – persoana dintr-o organizație care este încadrată pe un post managerial , careia ii sunt nemijlocit subordonați alți componente ai organizației și care ia decizii manageriale
3. **Managementul organizației** – studierea relațiilor de management din interiorul organizației;
4. **Management public** – domeniu al managementului care se axează pe ansamblu de relații și procese de management ce caracterizează sectorul public și organizațiile ce acționează în cadrul acestuia;
5. **Management prin obiective** – sistem de management bazat pe determinarea riguroasă a obiectivelor;
6. **Managementul bazat pe cunoștințe** – știință ce constă în studierea proceselor și relațiilor manageriale bazate pe cunoștințe în descoperirea legităților care le guvernează și în conceperea de noi sisteme, metode și tehnici în vederea creșterii funcționalității și performanțelor organizațiilor;
7. **Reproiectare a sistemului de management**- remodelare radicală a proceselor și relațiilor manageriale din cadrul unei organizații;
8. **Reproiectare a subsistemului organizatoric** - remodelare a sistemului organizatoric din cadrul unei organizații prin modificari efectuate în organizarea procesuală și structurală existentă;
9. **Reproiectare a subsistemului metodologico- managerial** - remodelare radicală subsistemului metodologico- managerial din cadrul unei organizații prin introducerea de noi instrumente manageriale;
10. **Reproiectare a subsistemului informațional** - remodelare a sistemului informațional din cadrul unei organizații în scopul realizării unuia funcțional, eficace și eficient;
11. **Reproiectare a subsistemului de management al resurselor umane** - remodelare radicală subsistemului de management al resurselor umane din cadrul unei organizații în toate componentele sale principale.

12. **Organizație** – grup de două sau mai multe persoane care interacționează în vederea realizării unor scopuri comune, de regulă în baza anumitor condiții prestabilite.
13. **Garda Financiară** – instituție publică cu atribuții de control fiscal;
14. **Comisar** – funcționar public, angajat al Gărzii Financiare;
15. **Secție teritorială a Gărzii Financiare**- organizarea la nivel de județ a Gărzii Financiare;
16. **Decizie managerială** – decizie de management;
17. **Decizie** – varianta aleasă dintre mai multe posibile pentru a realiza un scop sau un obiectiv.
18. **Proces decizional**- ansamblul fazelor prin intermediul cărora se pregătește, adoptă, aplică și evaluează o anumită decizie.
19. **Arbore decizional**- metoda de management utilizată în optimizarea deciziilor în condiții de risc
20. **Obiectiv** – scop propus să fie realizat într-un anumit interval de timp, pe baza desfășurării unor procese de muncă sau a unor acțiuni de altă natură.
21. **Internaționalizare** – proces complex, care constă în inițierea și derularea de activități economice (v.), sociale, științifice, culturale, ecologice, politice etc., în care sunt implicate persoane și/sau organizații (v.) provenind din două sau mai multe țări.
22. **Globalizare** – proces prin care omenirea fragmentată în state naționale s-a transformat într-un sistem global în care fluxurile de idei, imagini, cunoștințe (v.), bunuri, bani, servicii (v.) și oameni sunt intense și au loc ca un tot integrat indiferent de distanțe, de granițele teritoriale și geografice.
23. **Formare profesională** – proces de pregătire prin care, în cadrul unor organizații de învățământ, se asigură dobândirea cunoștințelor și dezvoltarea aptitudinilor necesare satisfacerii nevoilor de competență, actuale și viitoare, manifestate pe piața muncii pentru exercitarea unei anumite profesii.
24. **Capital uman** – ansamblul elementelor de capital intelectual, care sunt localizate nemijlocit la nivelul resurselor umane: cunoștințe tacite și explicite ale acestora, cu abilitățile de execuție și manageriale
25. **Metodologizare managerială**- promovarea de instrumente manageriale moderne;

26. **Analiză** – Metodă de cercetare bazată pe descompunerea concretă și abstractă a obiectelor, proceselor și fenomenelor în partile lor componente, în elementele lor simple și prin stabilirea factorilor, a cauzelor care le explică;
27. **Anchetă**- tehnică ce constă în cercetarea selectivă, ocazională sau periodică, a unei populații statice în vederea obținerii informațiilor.
28. **Resursă umană**- tip de resursă ce desemnează totalitatea persoanelor ce alcătuiesc un sistem;
29. **Cultură organizațională** – tip de cultură ce desemnează ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor, comportamentelor, conturate în cursul timpului în fiecare organizație ;
30. **Chestionar** – tehnică pentru colectarea de informații primare de la o anumită categorie de persoane prin adresarea de întrebări formulate în scris;
31. **Efect** – rezultat obținut în urma realizării unei acțiuni sau activități sau rezultatele manifestării unei cauze sau unui ansamblu cauzal
32. **Circuit informațional** – drumul pe care îl parcurge o informație;
33. **Cercetare științifică** – activitate de cercetare științifică desfășurată în instituții specializate, în universități, etc.
34. **Cunoștințe** – ansambluri de informații aplicabile și de abilități generate de utilizarea informațiilor de către receptorul lor, care au capacitatea de a genera prin folosire valoarea adăugată.
35. **Cauza** - fenomen care precedă și, în condiții determinate, provoacă apariția altui fenomen, căruia îi servește ca punct de plecare.