

Transformarea societății românești în era talentelor digitale. Rolul resursei umane.

Mădălina Georgiana MIHĂILĂ,

Doctorand, Școala Națională de Studii Politice și Administrative, București, România

georgiana.mihaila@administratiepublica.eu

Abstract

Administrațiile „smart” nu se rezumă doar la digitalizare și trecerea către orașe inteligente și sisteme de e-guvernare, motiv pentru care obiectivul prezentei lucrări este de a evidenția rolul unei resurse umane care să facă față provocărilor lansate de noile tehnologii, cu precădere rolul talentelor digitale în susținerea demersurilor de transformare a administrației publice, cât și rolul cetățenilor, fiind beneficiarii direcți ai serviciilor oferite de administrațiile publice. Importanța acestora în sectorul public nu ar putea fi analizată fără a aduce în lumină și implicațiile asupra profesionalizării managementului resurselor umane. Utilizarea inteligenței artificiale și a noilor tehnologii se răsfrânge în mod direct asupra tuturor persoanelor implicate în proces, iar succesul implementării acestora depinde de capacitatea personalului și a cetățenilor deserviți de a le exploata întregul potențial și de a ține pasul cu evoluția acestora. Este necesară achiesarea României la valorile europene, în spiritul construirii unor comunități durabile, digitale și verzi, care să crească calitatea vieții beneficiarilor. Din această perspectivă prezintă semnificație analizarea situației din România, conferind o imagine de ansamblu a viitorului administrației publice, dar și a societății per ansamblu, în ceea ce privește rolul talentelor digitale și a unei populații educate digital în demersurile de transformare a societății în raport cu ultimele tehnologii. În detrimentul studiilor și cercetărilor constante în materie, tranziția către o administrație inteligentă reprezintă un subiect în expansiune, motiv pentru care studiile nu au fost epuizate, necesitând o constantă actualizare.

Cuvinte cheie: competitivitate digitală; digitalizarea administrației publice; educație și formare digitală; evoluție tehnologică și socială; tendințe noi ale managementului public.

1. Introducere

Reformarea administrației publice în ideea tranziției către o societate sustenabilă reprezintă un subiect de actualitate și de interes, fiind un domeniu cu care se confruntă toți cetățenii unui stat.

Într-o eră a schimbărilor și a evoluției constante a tehnologiilor, administrațiile publice nu pot rămâne indiferente tendințelor, fiind influențate în mod direct. Din această perspectivă, acestea trebuie să fie receptive și să aibă capacitatea de a inova pentru a face față provocărilor cu care se confruntă [1], mai ales în ceea ce privește resursele umane și profesionalizarea managementului lor. Resursele umane reprezintă un element esențial al funcționării sistemului administrativ, direct afectat de digitalizare, iar de acestea depind buna funcționare, performanța și încrederea conferită de către cetățeni administrației în ansamblu. De asemenea, eforturile administrațiilor publice de a evolua în spiritul noilor tehnologii trebuie să fie susținute de o resursă umană internă și externă (beneficiarii) bine pregătită, care să poată valorifica întregul potențial al digitalizării sistemului administrativ. [2]

În sens general, prin administrație publică inteligentă se înțelege utilizarea tehnologiilor moderne pentru sporirea calității, eficienței și eficacității, însă chiar dacă aspectul tehnologic este cel mai adesea abordat în literatura de specialitate (digitalizarea serviciilor, orașe inteligente, conceptul de e-guvernare), nu poate fi neglijat rolul resursei umane, atât

din perspectiva capitalului uman al sistemului administrativ, cât și din perspectiva cetățenilor care formează comunitatea deservită, beneficiarii. Confluența celor două dimensiuni prezintă o deosebită importanță pentru teoreticieni și practicieni deoarece favorizează consolidarea sistemului administrativ și creează premisele necesare dezvoltării unei societăți sustenabile, calitativă și verde. [3]

Educarea, formarea și dezvoltarea resurselor umane este esențială pentru viitoare societăți durabile. Atragerea și formarea talentelor digitale în administrația publică este fundamentală pentru a face față provocărilor generate de digitalizare și utilizarea inteligenței artificiale, fiind un element cheie al dezvoltării sociale, economice și a creșterii competitivității [4], iar odată cu acestea trebuie adaptat și managementul resursei umane.

Astfel, literatura de specialitate lansează provocări pentru comunitatea științifică, mai precis identificarea rolului capitalului uman în conturarea unei administrații inteligente și exploatarea corelației dintre educația digitală și profesionalizarea managementului resurselor umane în transformarea societății.

Chiar dacă este un subiect actual, din ce în ce mai mult regăsit în strategiile și măsurile prevăzute la nivel european, subiectul talentelor digitale în administrația publică și legătura acestora cu tranziția verde pentru dezvoltarea unei societăți sustenabile nu sunt foarte des analizate în literatura de specialitate, dat fiind faptul că reprezintă un concept relativ recent.

Obiective precum „educația de calitate”, „orașe și comunități durabile”, „pace, justiție și instituții eficiente” se regăsesc printre cele 17 obiective de dezvoltare durabilă prevăzute de Agenda 2030 [5] și trasează direcții pe care administrațiile publice ar trebui să le aibă în vedere demersurile de evoluție întreprinse astfel încât să răspundă nevoilor și așteptărilor curente ale cetățenilor și să conducă la o creștere a calității vieții.

Digitalizarea și utilizarea inteligenței artificiale se răsfrânge asupra tuturor persoanelor implicate în proces, motiv pentru care este necesară determinarea noilor tendințe în materie de management al resursei umane și identificarea rolului resurselor umane în reziliența comunităților.

Având în vedere orientarea pieței muncii către digitalizare, termenul de talent digital va constitui punctul central al viitoarei forțe de muncă, însă dezvoltarea neuniformă a competențelor digitale a condus la un decalaj la nivel mondial al talentelor digitale care trebuie combătut prin educare și formare, astfel încât să fie identificați, formați și susținuți oamenii talentați digital dintr-o țară. Din acest considerent, acțiunile ar trebui întreprinse într-o strânsă colaborare între organizațiile administrației publice, instituțiile de învățământ și mediul de business. [6]

Pentru a face față efectelor transformării digitale și pentru a conduce la o maturitate digitală guvernamentală, *Cadrul OCDE pentru talent și competențe digitale în sectorul public* [7] subliniază importanța de a genera medii de lucru potrivite și de a dezvolta competențele aferente. Acest subiect este abordat și în alte documente generate la nivelul Uniunii Europene, precum *Noua Strategie a Comisiei Europene în materie de resurse umane și*

înverzire [8] document care poate reprezenta o sursă relevantă de inspirație și bună practică la nivelul țărilor europene, dar și în documente naționale precum *Planul Național de Redresare și Reziliență* (PNRR) [9][10].

Regăsirea acestui subiect în numeroase documente naționale și internaționale de strategie și dezvoltare atrage atenția asupra actualității subiectului și a măsurilor ce trebuie întreprinse astfel încât să fie favorizată sustenabilitatea comunităților prin prisma talentelor digitale.

2. Tranziția către administrații inteligente și rolul capitalului uman în cadrul acestora

Administrația publică reprezintă un ansamblu format din organe administrative, specific societății moderne și responsabil de dezvoltarea socio-economică și politică a unei țări [11]. În complexitatea sa, administrația publică înglobează autorități, instituții și entități publice a căror obiectiv este îndeplinirea intereselor și cerințelor esențiale ale membrilor societății, atât la nivel național, cât și local. Acest ansamblu de organizații asigură continuitatea statului și a colectivităților locale, fapt pentru care necesită o perfecționare și o adaptare constantă la realitățile sociale prezente. [12] De asemenea, administrația publică poate fi privită din perspectiva unei entități care cuprinde toate resursele umane și materiale, având scopul de a asigura executarea și aplicarea legilor. Înzestrarea cu resurse materiale, umane și informaționale îi creează premisele necesare executării deciziilor puterii politice transpuse în lege. [13]

Dintr-o altă perspectivă, administrația publică este privită drept o colectivitate umană a cărei activitate se desfășoară în favoarea altor oameni, temei din care rezultă o deosebită importanță elementul uman. Din acest considerent, eficacitatea administrației este direct influențată de calitatea și capacitatea tehnică a oamenilor care o compun, valoarea acestora reflectându-se în calitatea administrației care nu ar putea fi obținută în lipsa unei formări adecvate și a unei perfecționări continue a întregii resurse umane care constituie sistemul administrativ. Disponerea de mijloace materiale și financiare de mare valoare nu poate compensa lipsa unor funcționari nepregătiți profesional care nu și-ar îndeplini sarcinile și ar irosi resursele puse la dispoziție. [14]

Rolul sectorului public și a guvernelor este puternic influențat de provocările generate de globalizare, mobilitatea crescută a oamenilor, tehnologie, schimbările societale, demografice și climatice. Pentru a face față acestor schimbări sistemul administrativ trebuie să înglobeze autorități și instituții puternice, stabile, agile, flexibile și deschise către schimbare, aflându-se mereu sub presiunea dezvoltării unor servicii publice centrate pe cetățeni. [15]

Christopher Pollitt și Geert Bouckaert au selectat cinci componente pe care le consideră fundamentale în raport cu ceea ce presupune reforma administrativă, acestea făcând referire la finanțe, personal, organizare și măsurarea performanței, transparență și guvernare deschisă [16]. Preocuparea administrațiilor pentru reformarea managementului resurselor umane s-a manifestat preponderent de abia la finele secolului precedent, iar în rândul statelor membre ale Uniunii Europene direcțiile de acțiune au fost destul de diferite [17], însă în sens larg un mai bun management al resurselor umane presupune îmbunătățirea

climatului în care să își îndeplinească sarcinile, dezvoltarea unei atitudini proactive, pregătirea personalului și buna colaborare, în vederea asigurării unei evoluții constante și permanente a sistemului administrativ [18].

O altă definiție întâlnită în literatura română de specialitate este cea conform căreia „strategiile de reformă a administrației publice au drept scop identificarea măsurilor pentru asigurarea modernizării administrației publice în vederea optimizării procesului decizional, îmbunătățirii managementului resurselor umane, al finanțelor publice, al calității serviciilor publice prin promovarea și introducerea elementelor specifice managementului calității” [19].

Chiar dacă de cele mai multe ori regăsim în literatura de specialitate studii asupra administrației publice inteligente în raport cu aplicarea noilor tehnologii și inovații care îi sporesc eficiența, mai ales în raport cu orașele inteligente, pentru a fi înțeleasă în complexitatea sa trebuie avute în vedere cinci dimensiuni pe care le înglobează: tehnologică, politică (dualismul dintre guvernare și societate), juridică (în condițiile legii și în limitele acesteia), subiectivă și structurală (văzută ca o rețea). Din perspectivă tehnologică, sistemele administrative apelează la soluții moderne facilitate de noile tehnologii pentru a-și îndeplini mai eficient și eficace sarcinile, astfel încât să crească calitatea serviciilor oferite beneficiarilor. Dimensiunea subiectivă este formată din două elemente de bază, anume resursa umană din administrația publică, privită drept element central, și beneficiarii, indivizii care formează comunitatea deservită. [20]

3. Era talentelor digitale. Raportul dintre educația digitală și profesionalizarea managementului resurselor umane în transformarea societății

Era digitală are un impact semnificativ asupra societății, producând schimbări majore în rândul instituțiilor și organizațiilor publice și private. Cunoașterea și utilizarea tehnologiilor de informare și comunicare (TIC) reprezintă o abilitate imperios necesară ce trebuie însușită de întreaga populație, dată fiind utilizarea lor pe scară largă în activitățile curente. Dezvoltarea sistemului administrativ în mod armonios nu ar putea fi realizată în lipsa consolidării componentei IT a acestuia și instruirea tuturor părților implicate în proces, atât cetățenii și mediul de afaceri, cât și angajații săi. [21]

Managementul resurselor umane, mai ales în sectorul public, va întâmpina provocări semnificative în viitor. Printre tendințele identificate în doctrină putem remarca necesitatea de instruire a liderilor, formarea oamenilor în vederea creșterea angajabilității, reprofesionalizarea în vederea formării de profesioniști în domeniul resurse umane (HR). Astfel, investițiile în resursa umană, precum formarea și dezvoltarea lor permanentă, se prezumă că vor spori capacitatea de angajare și vor răspunde nevoii de a dobândi mereu noi competențe, raportate la realitățile curente. În ceea ce privește departamentele HR, acestea trebuie să fie formate din specialiști, astfel încât să reprezinte parteneri strategici ai managerilor în implementarea politicilor HR conforme tendințelor actuale. [22]

Transformarea digitală modelează viitorul organizațiilor din întreaga lume și privește schimbările survenite datorită utilizării noilor tehnologii, având impact asupra modului de desfășurare a activității în sectorul public și privat, dar și asupra așteptărilor și nevoilor

clienților, partenerilor și angajaților. În concordanță cu schimbările constante ale erei digitale, structurile de HR au o poziție esențială în regândirea viitorului muncii, recrutarea și păstrarea unei forțe de muncă care să dispună de cunoștințe și competențe potrivite. Din acest considerent, există organizații care au creat o funcție specifică sau au generat inițiative de sprijin a transformării digitale. Păstrarea talentelor în organizație și recrutarea unor noi talente este o preocupare curentă a angajatorilor, aceștia având obiectivul de a identifica și angaja resursă umană care să dispună de abilitățile necesare pentru a face față următorului deceniu. [23]

Digitalizarea administrației publice prezintă o multitudine de oportunități ce ar trebui fructificate în demersurile strategice instituționale și promovate de către liderii acesteia, generând avantaje prin formarea unor instituții ce au capacitatea de a livra beneficiarilor servicii și produse inovative. Digitalizarea conferă un cadru optim de stabilire a unei relații directe și dinamice între sistemul administrativ și cetățeni, dezvoltând administrații care pot răspunde în concordanță cu așteptările reale ale acestora, sporindu-le astfel încrederea. Transformarea digitală presupune servicii digitale descentralizate și integrate care încurajează această interacțiune să fie una eficientă. În detrimentul preconcepției că procesul de digitalizare ar conduce la înlocuirea în totalitate a serviciilor publice clasice cu servicii fără interacțiune sau cu forme de servicii personalizate operate electronic, acest proces nu minimizează rolul resursei umane, ci are în vedere dezvoltarea de noi aptitudini, competențe și abilități necesare pentru a oferi răspunsuri adaptate noii paradigme digitale. Procesul de schimbare și transformare nu ar putea avea loc în lipsa unui amplu proces de dezvoltare a competențelor și a abilităților digitale în sectorul public, dar și de educare a populației. Tocmai din acest considerent Comisia Europeană întreprinde demersuri de sporire a numărului de cetățeni cu acces la medii digitale, de creștere a numărului de persoane cu abilități digitale și de a valorifica potențialul strategic al instituțiilor în vederea transformării digitale. [24]

Cu toate acestea, statele membre Uniunii Europene se confruntă cu provocări precum atragerea talentelor digitale, numărul redus de campioni digitali, lipsa pregătirii pentru securitatea cibernetică, încrederea alocată transformării digitale, lipsa investițiilor. Managementul resurselor umane trebuie să se adapteze astfel încât să se concentreze pe leadership pentru a stimula talentul și pentru a genera o cultură a inovației. Un deficit de competențe va influența atât organizațiile publice, cât și private, și va perturba economia globală. [25]

Pentru a face față efectelor transformării digitale și pentru a conduce la o maturitate digitală guvernamentală, *Cadrul OCDE pentru talent și competențe digitale în sectorul public* înglobează idei referitoare la necesitatea digitalizării în societatea curentă și la abilitățile specifice pe care le impune digitalizarea, subliniază care este mediul potrivit pentru a încuraja transformarea digitală și trasează calea către o forță de muncă digitală care să atragă, dezvolte și mențină talentele. Pentru a fructifica transformarea digitală nu trebuie așteptat să se resimtă impactul acesteia asupra resursei umane și de abia ulterior să fie luate măsurile potrivite, ci trebuie avută în vedere o abordare proactivă a investițiilor în competențe, formare și educație. [26]

Toate aceste transformări trebuie să fie întreprinse în concordanță cu respectarea unor principii, valori și norme comune, eliminând riscul de a aduce atingere drepturilor omului. Guvernele trebuie să ofere servicii accesibile tuturor, fără discriminare. Astfel, formarea și încurajarea formării profesionale în raport cu noile tehnologii are scopul de a crește accesibilitatea și de a crea noi perspective pe piața muncii, fără a le aduce prejudicii. [27]

4. Transformarea societății românești în era talentelor digitale

Așa cum se poate observa în Figura 1, un studiu din anul 2021 [28] plasează România la finele clasamentului european în ceea ce privește competențele digitale pentru intervalul de vârstă 16-74 ani, situație deloc favorabilă, având un procentaj de 28%, față de 54% media Uniunii Europene. Indicatorii competențelor digitale fac parte dintre indicatorii cheie de performanță în contextul deceniului digital al Europei și al „busolei pentru dimensiunea digitală” a UE în care se prevede ca până în 2030 să existe peste 20 de milioane de specialiști TIC (convergență de gen), minimum 80% din populație să dețină competențe digitale de bază și o digitalizare a serviciilor publice (100% online serviciile publice cheie, 100% dintre cetățeni să aibă acces la dosarele medicale și 80% dintre cetățeni să dețină și utilizeze identitatea digitală). [29]

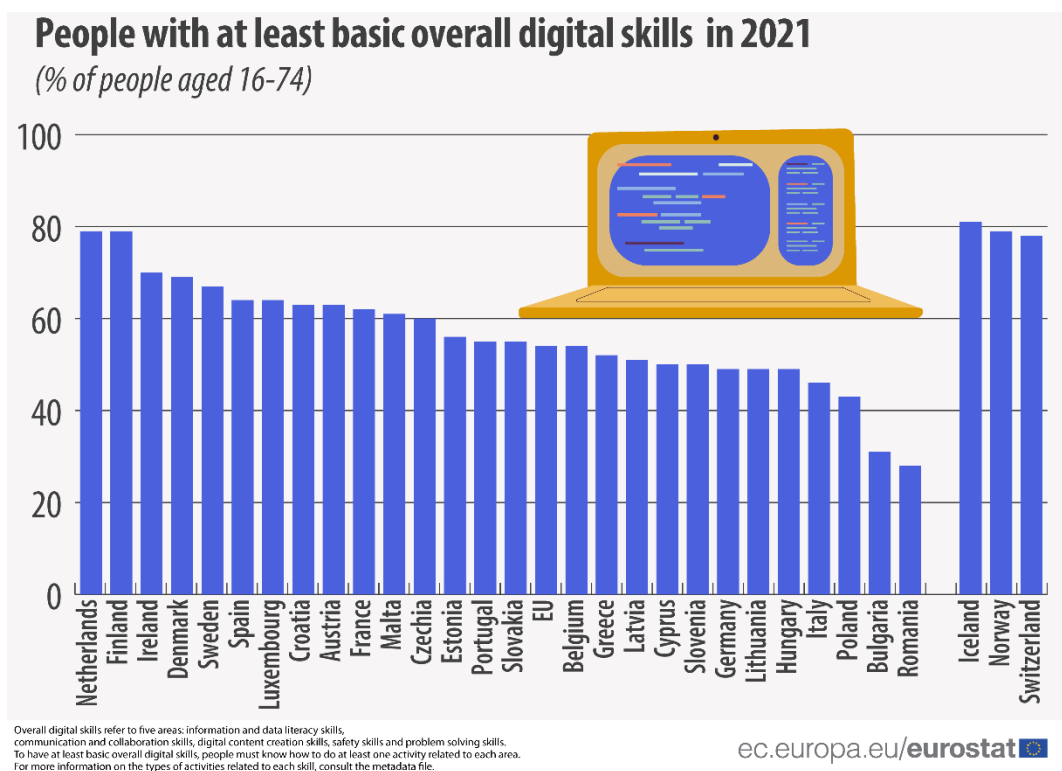


Fig. 1. Ponderea adulților care au cel puțin abilități digitale de bază, în funcție de țară, 2021
Sursă: Eurostat, 2021 [30]

Tot din perspectivă europeană, România se află la capătul clasamentului aferent datelor din anul 2021 (așa cum se poate observa în Figura 2) și în ceea ce privește *Indicele economiei și societății digitale (DESI)*. Rapoartele DESI se bazează pe indicatorii privind performanța

digitală a Europei și au în vedere progresele pe care le înregistrează statele membre ale UE în domeniul digital, incluzând profiluri de țară care le sprijină pe acestea în a identifica domeniile în care este necesară o acțiune prioritară. [31]

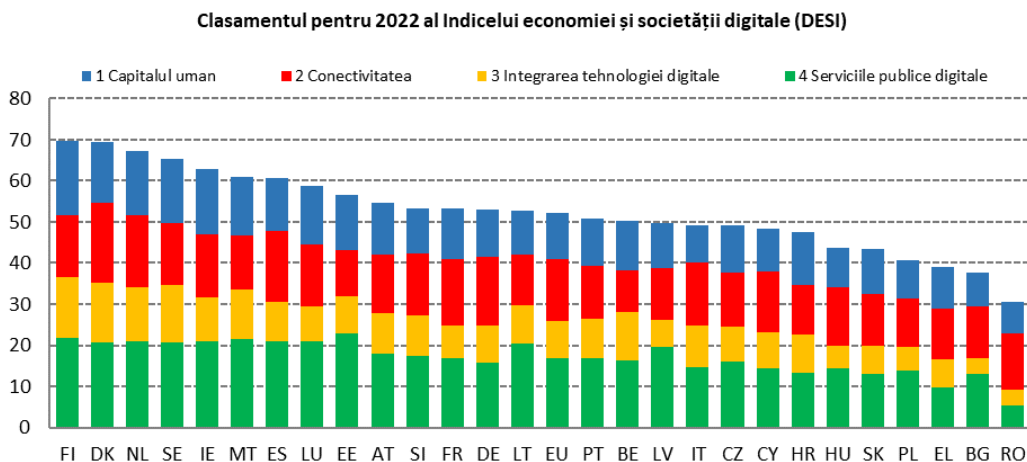


Fig. 2. Clasamentul pentru 2022 al Indicelui economiei și societății digitale (DESI)
Sursă: Comisia Europeană, 2022 [32]

Cu un punctaj de 30,6, față de punctajul Uniunii Europene de 52,3, situația din România indică necesitatea îmbunătățirii capitalului uman, având un nivel scăzut de competențe digitale de bază. „România își menține pozițiile fruntașe în ceea ce privește proporția femeilor specialiste în domeniul TIC din forța de muncă (locul 2) și în ceea ce privește numărul absolvenților în domeniul TIC, iar pentru conectivitate obține cel mai bun punctaj”. Cu toate acestea, România nu excelează în integrarea tehnologiilor digitale și a serviciilor publice digitale. Având în vedere aceste aspecte, în spațiul românesc este imperios necesară o schimbare majoră a ritmului de pregătire referitor la competențele digitale. [33]

Având în vedere ambele clasamente, prin raportare la țările aflate în topul acestora, pot fi identificate bune practici care ar putea fi preluate și adaptate contextului național astfel încât să permită o evoluție a societății digitale românești.

Perspectivile de viitor ale administrației românești se conturează în acest domeniu în jurul măsurilor prevăzute în PNRR, mai ales în ceea ce privește componentele referitoare la educație, buna guvernare și transformare digitală. Evoluția sistemului educațional are în vedere corelarea cu nevoile prezente și viitoare ale pieței forței de muncă, asigurând un proces educațional calitativ, modern și incluziv. Îmbunătățirea guvernării își propune să conducă la furnizarea de servicii publice de calitate, de către un corp de funcționari publici profesioniști și bine pregătiți, care au capacitatea de a răspunde adecvat provocărilor, nevoilor și așteptărilor cetățenilor, consolidând astfel reziliența și capacitatea de adaptare la tranziția verde și digitală. Prin prisma acestor deziderate se impune și un management performant al resurselor umane în sectorul public, care să prevadă profesionalizarea prin dezvoltarea competențelor digitale, de leadership și de talent management/recrutare. O

provocare curentă a administrației publice din România este atragerea talentelor către funcția publică, mai ales pentru posturile de debutant. Transformarea digitală a sistemului administrativ necesită o infrastructură digitală coerentă și integrată, care să ofere servicii digitale de înaltă calitate tuturor beneficiarilor. Creșterea implementării soluțiilor digitale în România va contribui la creșterea gradului de transparentizare a activității sectorului public, reducerea birocrăției, realizarea obiectivelor de dezvoltare durabilă și, concomitent, la creșterea numărului de cetățeni și companii care vor putea beneficia și fructifica oportunitățile oferite de digitalizare. [34] Aceste componente prevăzute în PNRR se află într-un raport de interdependență și necesită o abordare integrată astfel încât să poată fi întreprinsă o schimbare sustenabilă a societății românești.

5. Concluzii și considerații finale

Având în vedere necesitatea unor administrații publice inteligente sustenabile prin raportare la tendințele generate de talentele digitale, rolul educației, formării și dezvoltării capitalului uman este unul primordial în transformarea societății. Stabilirea obiectivelor în procesul de evoluție trebuie să aibă loc în concordanță cu o înțelegere deplină a conceptului de „smart administration”, în complexitatea sa.

Adaptarea organizațională la noile inovații este esențială pentru reziliența acesteia, mai ales în raport cu așteptările și nevoile resursei umane. În acest sens, mediile de lucru trebuie să fie din ce în ce mai atractive. Noile tendințe în materie de resurse umane se focusează pe creșterea autonomiei, stimularea creativității și includerea talentelor digitale. [35] Aceste schimbări presupun, concomitent, și necesitatea unui „leadership inteligent” care să înțeleagă noile realități și să acționeze în raport cu acestea [36].

Raportul dintre educația digitală și profesionalizarea managementului resurselor umane în transformarea societății trebuie analizat luând în considerare rolul resursei umane în reziliența comunităților și impactul utilizării inteligenței artificiale și a includerii noilor tehnologii de informare și comunicare asupra persoanelor implicate în proces. Tranziția către o administrație inteligentă nu ar putea fi întreprinsă în lipsa talentelor digitale.

De asemenea, cu cât se va investi mai mult în educarea, formarea și dezvoltarea capitalului uman, cu atât va crește sustenabilitatea unei administrații. Transformarea societății nu s-ar putea realiza independent de creșterea gradului de educație digitală, având impact direct asupra pieței muncii și asupra profesionalizării managementului resurselor umane în transformarea societății.

Astfel, cu cât mai mult vor fi exploatate talentele digitale, cu atât mai mult va crește sustenabilitatea administrațiilor inteligente.

Referințe

- [1] Emery, Y., Kouadio, A. B., Rousseau, A., Meunier, B., Valoggia, P., Johannsen, L., & Nielsen, S. M. (2016), *Towards innovative public services: A framework for the development of the innovation capability of European Public Administrations*, IDHEAP, Luxembourg Institute of Science and Technology, European Institute of Public Administration, p. 4.

- [2] Matei, L., & Lazăr, C. G. (2011), *Quality Management and the Reform of Public Administration in Several States in South-Eastern Europe. Comparative Analysis*, Theoretical and Applied Economics, 18(4), pp. 65-98.
- [3] Giełda, M. (2019), *Dimensions of Smart Administration*, Wroclaw Review of Law, Administration & Economics, 9(2), 40-52. <https://doi.org/10.2478/wrlae-2019-0010>.
- [4] Săvulescu, C., & Antonovici, C.-G. (2020), *Digital talent in a learning European Union*, Strategica, pp. 495-506.
- [5] Departamentul pentru Dezvoltare Durabilă din cadrul Guvernului României (n.d.), *Agenda 2030. Obiectivele pentru dezvoltare durabilă*. <https://dezvoltaredurabila.gov.ro/obiectivele-pentru-dezvoltare-durabila>
- [6] Karaboğa, T., Gürol, Y., Binici, C. M., & Sarp, P. (2020), *Sustainable Digital Talent Ecosystem in the New Era: Impacts on Businesses, Governments and Universities*, Istanbul Business Research, 49(2), pp. 360-379.
- [7] Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) (2021), *The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector*.
- [8] Comisia Europeană (2022), *The new Human Resources Strategy and Greening the Commission*.
- [9] Parlamentul European; Consiliul (2021), *Regulamentul U.E. 2021/241 de instituire a Mecanismului de Redresare și Reziliență*, Jurnalul Oficial al Uniunii Europene L57/18.02.2021.
- [10] Guvernul României (2021), *Ordonanța de urgență 124/2021*, Monitorul Oficial al României nr. 1178 din 14.12.2021.
- [11] Manda, C. C. (2012), *Elemente de știința administrației*, Universul Juridic. p. 9.
- [12] Dincă, D. V., & Mihaiu, M. (2019), *20 de ani de reformă a administrației publice în România 2019*. Editura Economică, pp. 7-9.
- [13] Bălan, E. (2020), *Romanian Public Administration. Identity Elements*, Academic Journal of Law and Governance, 8(2), pp. 7-17.
- [14] Manda, C. C. (2012), *Elemente de știința administrației*, Universul Juridic. p. 159.
- [15] Matei, A., & Iordache, L. (2016), *Administrative Capacity Development for the Modernisation of Rural Communities in Romania*, Proceeding of The 11th Edition of the International Conference "European Integration—Realities and Perspectives", pp. 149-156.
- [16] Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011), *Public Management Reform A Comparative Analysis—New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, Oxford University Press, p. 2
- [17] Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011), *Public Management Reform A Comparative Analysis—New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, Oxford University Press, p. 89.
- [18] Colesca, S. E., Dobrin, C., & Popa, I. (2006), *Management total al calității și schimbarea organizațională în instituțiile publice*, Administrație și management public, Vol. 6, pp. 37-41.
- [19] Matei, L., & Lazăr, C. G. (2011), *Quality Management and the Reform of Public Administration in Several States in South-Eastern Europe. Comparative Analysis*, Theoretical and Applied Economics, 18(4), p. 65.
- [20] Giełda, M. (2019), *Dimensions of Smart Administration*, Wroclaw Review of Law, Administration & Economics, 9(2), pp. 40-52.
- [21] Tîrziu, A. M. (2016), *Viitorul administrației publice în contextul dezvoltării tehnologiilor de comunicare digitale*, Proceedings of the "Smart Cities" Conference 2015, Vol. 3, pp. 281-293.
- [22] Emery, Y., Kouadio, A. B., Rousseau, A., Meunier, B., Valoggia, P., Johannsen, L., & Nielsen, S. M. (2016), *Towards innovative public services: A framework for the development of the innovation capability of European Public Administrations*, IDHEAP, Luxembourg Institute of Science and Technology, European Institute of Public Administration, p. 10.
- [23] Oracle & Research Now SSI. (2018), *Tomorrow's HR, Today: Exploring the role of human resources in digital transformation*.
- [24] Boc, M., & Roja, A. (2021), *Administrație publică digitală - propunere de model de transformare digitală a instituțiilor publice*, Revista Transilvană de Științe Administrative, 1(48), 83-105.
- [25] Săvulescu, C., & Antonovici, C.-G. (2020), *Digital talent in a learning European Union*, Strategica, pp. 495-506.
- [26] Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) (2021), *The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector*.
- [27] Moroianu Zlătescu, I. (2006), *Drepturile omului și noile tehnologii ale informației și comunicării*. Drepturile omului , 4, pp. 3-5.

- [28] Eurostat (2021), *How many citizens had basic digital skills in 2021?*, Comisia Europeană. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220330-1>
- [29] Comisia Europeană (2021), *Europe's Digital Decade: digital targets for 2030*. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en
- [30] Eurostat (2021), *How many citizens had basic digital skills in 2021?*, Comisia Europeană. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220330-1>
- [31] Comisia Europeană (2022), *Indicele economiei și societății digitale (DESI) 2022 - România*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>.
- [32] Comisia Europeană (2022), *Indicele economiei și societății digitale (DESI) 2022 - România*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>.
- [33] Comisia Europeană (2022), *Indicele economiei și societății digitale (DESI) 2022 - România*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>.
- [34] Parlamentul European; Consiliul (2021), *Regulamentul U.E. 2021/241 de instituire a Mecanismului de Redresare și Reziliență*, Jurnalul Oficial al Uniunii Europene L57/18.02.2021.
- [35] Fayomi, J. O., & Sani, Z. A. (2022), *Strategies for transforming the traditional workplace into a virtual workplace in smart cities*, Smart Cities and Regional Development (SCRD) Journal, 6(1), 35-54.
- [36] Bayu, T. B. (2020), *Smart leadership for smart cities*, Smart Cities and Regional Development (SCRD) Journal, 4(02), 41-62.