COLTUC
DINU
Semnat digital de COLTUC DINU
Data: 2018.01.22 16:19:25 +02'00'

MINISTERUL EDUCAŢIEI NAŢIONALE
UNIVERSITATEA „VALAHIA" din TÂRGOVIŞTE - IOSUD
Str. Lt. Stancu Ion, Nr. 35 – 130105, Târgovişte, România
Tel/Fax: +40-245-206104
http://scoaladoctorala.valahia.ro/

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Lideri vs Manageri în societăţile multinaţionale

Leaders vs Managers in multinational companies

Conducător Ştiinţific,
Prof.univ.dr. Ion STEGĂROIU

Doctorand,
BÂRGĂU Marian Aurelian

Târgovişte
=2017=

CUPRINS

1. INTERESUL TEMEI DE CERCETARE 3
2. IPOTEZELE CERCETĂRII..... 6
3. OBIECTIVELE CERCETĂRII 9
4. STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT..... 10
5. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT..... 16
6. CONCLUZII GENERALE 18
7. DISEMINAREA REZULTATELOR CERCETĂRII .. 20
8. CONTRIBUŢII PERSONALE 21
9. DIRECŢII VIITOARE DE CERCETARE..... 25
10. BIBLIOGRAFIE 26
11. CURRICULUM VITAE (RO) 46

TABLE OF CONTENS

1. THE INTEREST OF THE RESEARCHED TOPIC.... 50
2. RESEARCH HYPOTHES 53
3. RESEARCH OBJECTIVES..... 56
4. STRUCTURE OF THE PH.D. THESIS 57
5. CONTENTS OF THE PH.D. THESIS 62
6. GENERAL CONCLUSIONS 64
7. DISSEMINATION OF THE RESEARCH RESULTS 66
8. PERSONAL CONTRIBUTIONS..... 67
9. FUTURE RESEARCH ORIENTATIONS..... 71
10. CURRICULUM VITAE (EN)..... 72

1. INTERESUL TEMEI DE CERCETARE

Elaborarea lucrării "*Lideri vs Manageri în societăţile multinaţionale*" incumbă din partea noastră asumarea unei responsabilități aparte deoarece tema se plasează într-un domeniu în care obiectivul și subiectivul, certitudinea și incertitudinea, rigurozitatea și spiritul euristic se regăsesc în ponderi diferite conferind termenilor, raționamentelor, o anumită identitate aflată cu precădere sub spectrul temporalității, a devenirii. Teoriile referitoare la management, leadership, manageri, lideri, cunosc de la un areal cultural, social, economic, la altul, interpretări diferite, fapt ce ne determină să adoptăm ca referențial premiza că-n științele spiritului adevărul absolut este ficțiune, denunțat fiind, din perspectiva ninismului gnoseoaxiologic și a transvaluării de către Nietzsche. Ne plasăm în fapt în paradigma adevărurilor multiple, în ceea ce Gadamer în "*Adevăr și metodă*" numea "*sumă a experiențelor*".[1]

În literatura de specialitate, din țară și din străinătate, interrelațiile existente între manageri și lideri nu au fost abordate decât tangențial, autorii susținându-se unor demersuri de anvergură ce presupuneau o regresiune în cadrele spațio-

[1] Gadamer, Hans Georg, *Adevăr și metodă,* Editura Teora, București, 200., p. 73

temporale, spirit comparativ-critic, disponibilități discursiv-comprehensive de înaltă ținută. În contextul aplatizării organizațiilor, managerii, al căror portret poate fi desprins din contribuțiile clasicilor în știința managementului, tind să se distanțeze, prin modul de gestionare a resurselor umane, apropiindu-se mai degrabă de percepția consacrată asupra liderilor. În acest context, extensiunea termenului lider riscă să devină lipsită de conținut, pentru simțul comun. Cu toate acestea, liderii, prin intermediul abilităților personale îndeosebi, precum și a competențelor dobândite, reușesc să se reinventeze, să-și găsească locul, indiferent de amploarea și misiunea asumată.

În vederea elaborării lucrării, a părții teoretice și a celei practice, vom recurge la metode, tehnici, procedee de lucru specifice, toate, componente ale metodologiei. Prin metodologie înțelegem totalitatea metodelor, tehnicilor, procedeelor la care cercetătorul recurge în investigarea componentelor cosubstanțiale ale sistemului social din perspectiva devenirii și a funcționalității. Metodologiile se instituie în cadrul ce conferă legitimitate elementelor sale constitutive și pot fi abordate din perspective diferite. Metodele sunt definite de Rene Descartes în "*Discurs asupra metodei*" drept "*calea sigură și certă de a*

ajunge la adevăr".[2] Vom rcurge la observația științifică structurată sau participativă, deoarece prin intermediul acesteia avem posibilitatea să accedem în mod nemijlocit, eficient la realitatea investigată atunci când ghidul de observație este elaborat în acord cu obiectivele și utilizat conform procedurilor. Este o metodă consacrată, relativ simplă, aproape nelipsită în orice demers științific și nu numai. Ancheta cu cele trei tehnici ale sale, sondajul, chestionarul, interviul, își vor regăsi locul și rolul îndeosebi în partea practică a lucrării întrucât ne oferă posibilitatea să accedem la informații, opinii, atitudini diferite ce se vor institui în temeiuri pentru analiza cantitativ-calitativă a acestora, în explicarea și înțelegerea locului și a rolurilor pe care managerii și liderii îl dețin în contextul actual ce se remarcă prin faptul că certitudinea se insinuează în postura de certitudine.

Demersului comparativ-critic îi vom acorda cuvenita atenție întrucât ne oferă posibilitatea să înțelegem anumite especte prin raportare la altele pentru a le evalua cu obiectivitatea ce se impune în cadrul unui demers științific. Vom recurge, acolo unde este cazul și la metoda arheologică, numită astfel de Michel Foucault în "*Cuvintele și lucrurile*", adept al

[2]Descartes, Rene, *Discurs asupra metodei,* Editura Științifică, București, 1957, p. 46

structuralismului contemporan, deoarece o regresiune spirituală în trecut se instituie într-o premiză pentru înțelegerea prezentului; ne poate fi de folos și-n anticiparea unor tendințe, deși predicțiile sunt tot mai greu de realizat.

Analiza și sinteza își vor regăsi locul pe parcursul lucrării deoarece, prin specificul lor facilitează înțelegerea aspectelor abordate, integrarea acestora, dintr-o perspectivă sistemică, în cadrul altor rezultate consacrate ale cercetării științifice.

2. IPOTEZELE CERCETĂRII

Ipoteza 1. Liderii și managerii trebuie să facă față provocărilor generate de mediul în care organizațiile funcționează

Enunțul acestei definiții are în vedere constatarea că, din păcate, managerii care se concentreayă numai pe problemele imediate ale organizației (probleme de rutină) nu reusesc să focalizeze energiile pe aspectele ce privesc interiorul organizației. Preocupările privind managementul echipei sunt limitate la a gestiona, de la o zi la alta, ceea ce se întâmplă în

organizație. Depășirea obstacolelor și optimiyarea activităților pe termen lung constituie prioritate de grad zero.

În cadrul organizațiilor studiate există preocupări de creare și menținere a climatului de muncă în echipele de muncă.

Ipoteza 2. Climatul de muncă pozitiv încurajează și susține motivația personalului și performanța organizațională[3]

Aceste lucru înseamnă: înțelegerea elementelor care constituie climatul de muncă pozitiv și cum acesta influențează rezultatele; ameliorarea climatului de muncă motivând personalul; întărirea comunicării prin ascultatea angajatului, înțelegerea și răspunsul constructiv; menținerea angajamentului echipei prin angajamentul liderilor și tehnici de susținere; constituirea principiului exemplu pentru angajați[4].

Un climat de muncă pozitiv generează un mod de muncă creativ și productiv; este climatul unui loc unde domnește cooperarea, lipsit de dispute meschine, bârfeli și înțepături[5]. Cu

[3]Stringer, P.A., (2002), *Leadership and Organizational Climate*, The Cloud Chamber Effect, Upper Saddle River, NJ: Prentince Hall
[4]Joan Bragar Galer, s.a., (2006), *Transformer les managers en leadears*, Managament Science for Health, Cambridge Massacusetts, pp. 57-78
[5]Wong, P.T.P., (2001) *The positive Psychology of Climate Management*, International Network on Personal Meaning, President's Column, août,

alte cuvinte climatul de muncă este atmosfera predominantă pe care o percep angajații la locul de muncă. Este vorba de sentimentul perceput când se muncește într-un grup[6].

Ipoteza 3. Există o relație indestructibilă între cultura organizațională și schimbare: pentru a promova cu succes este necesar examinarea și adaptarea propriilor valori și practici.

La formularea acestei ipoteze s-au avut în vedere următoarele: identificarea provocărilor de schimbare oricât de complexe și de durată ar fi, gestionarea eficientă a schimbării organizaționale, crearea unui climat favorabil schimbării, adaptarea sistemelor de gestiune pentru susținerea schimbării. Getionarea unei organizații are nevoie de lideri responsabili și capabili să-și imagineze un alt viitor. Pentru aceasta este nevesară comunicarea unei viziuni, unei misiuni clare și coerente.

http://www.meaning.ca/archives/presidents_columns/pres_col_aug_2001_climate-management.htm

[6]Joan Bragar Galer, s.a.,*op. cit.,* p. 58

3. OBIECTIVELE CERCETĂRII

Teza de doctorat cu titlul "*Lideri vs Manageri în societăţile multinaţionale*" tratează una din cele mai interesante problematici din instoria managementului, ce a confuziei care s-a creat, de multe ori, între conceptele de manager și lider. Intenția noastră este aceea de a arată că această confuzie se regăsește doar în gândirea unora, uitându-se că dezvoltarea leadershipului s-a produs din necesitatea de a ameliora managementul resurselor umane. Leadershipul este o funcție a managementului, desprinzându-se de aceasta prin luarea de măsuri pentru asigurarea unui climat de muncă favorabil performanțelor organizaționale.

Dorim să arătăm, prin demersal nostrum că este nevoie de un comportament proactive la nivelul decisional în sensul identificării măsurilor necesare în direcția implicării personalului în aceasta. Leadershipul și managementul devin, astfel, garanțoa pentru o performanță optimală.

Din această perspectivă, *obiectivul general al tezei de doctorat este acela de a fundamenta procesul de transformare a managerilor în lideri conceput ca esenţial în comportamentul managerilor să-şi folosească competenţele de care dispun în*

obţinerea de rezultate.

4. STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

În capitolul I, "***Stadiul cunoaşterii în domeniu – un demers structural-sistemic***", ne propunem să abordăm din perspectiva complementarității și mai puțin a celei disjunctive, prin ce se individualizează managerii și liderii, care sunt aspectele asemănătoare, ce rol exercită în cadrul organizațiilor eterogene din perspectiva misiunii asumate și volatile prin schimbările fără precedent ce survin în cadrul acestora. Deși predicțiile nu mai prezintă credibilitatea de odinioară, ne propunem să facem referire și la un posibil profil al acestora, modul în care se vor manifesta și percepția asupra acestora exercitând un impact vizibil asupra condiției indivizilor și a comunităților.

Mediul extern și organizațiile se reflectă unele în altele, diferențierile calitative tinzând spre estompare; dacă decalajele ar fi de amploare, există riscul apariției unor disfuncționalități ale căror consecințe sunt greu de anticipat. Cultura organizațională, cea managerială ca subcultură și factor determinant al celei dintâi, dincolo de aspectele perceptibile sau

invizibile, contribuie la performanța organizațiilor într-un mediu competitiv în care rezultatele slabe sunt sancționate social.

Cultura organizațională interrelează cu climatul organizațional având menirea de a motiva într-un sens sau altul resursa umană ce exercită un rol determinant în îndeplinirea misiunii și a obiectivelor asumate de organizații. Orice organizație este aidoma unui organism viu, cunoscând o devenire specifică sub influența factorilor endogeni și exogeni. Prin profilul personalității, prin competențele dobândite, managerii și liderii pot să contribuie la schimbarea și dezvoltarea organizațională și-n mod indirect la cea personală; de aceea îi vom acorda cuvenita atenție în ultima parte a celui de-al doilea capitol.

Poziţionarea epistemologică şi metodologică este realizată în Capitolul 2. „***Cadrul conceptual epistemologic şi metodologic***”. În demersul nostru explicativ-comprehensiv plecăm de la presupoziţia potrivit căreia calitatea managementului, rezultatele organizaţiilor sunt condiţionate de pregătirea, de calităţile, deprinderile managerilor, a persoanelor care desfăşoară activităţi de manageriere în toate palierele organizaţiilor. Aşa se explică exigenţa cunoaşterii profilului personalităţii acestora.

O armată, în timp de pace, îşi poate îndeplini misiunea dacă dispune de manageri buni, dar, în timp de război, pe lângă manageri are nevoie de lideri; tot astfel, organizaţiile moderne, ce susţin un „*război*" complex, provocat de intensitatea fără precedent a concurenţei, "*este nevoie tot mai mult de conducători cu viziune, siguri de ei, de adevăraţi lideri*"[7]. Nevoia de lideri se resimte la toate nivelurile organizaţiei, cu precădere la nivelul superior. Se pune întrebarea, care este diferenţa dintre un manager şi un lider; în general, cine poate fi considerat lider?

Demersul ştiinţific propus se fundamentează pe următoarele principii[8]:

- ✓ Ajungerea la un proces de cercetare se realizează numai dacă acesta face referire la un obiectiv limitat, circumscris pentru o situaţia a cunoştinţelor şi o cerere socială la un moment dat;
- ✓ Definirea unei probleme precise reprezentativă pentru voinţa cercetătorului de a contribui la

[7]Kets de Vries, M., (1992), *Profession leader. Une psychologie du pouvoir,* McGraw-hill, Paris, p. 83
[8] Vacheaux, F., (1996), *Methodes Qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Gestion, Paris, p. 19

dezvoltarea unui ansamblu de problematici într-un anumit domeniu;

- ✓ Folosirea unei metodologii pertinente va permite cercetătorului să acceadă, să înregistreze şi să analizeze situaţiile plecând de la observări şi reprezentări

Cercetarea empirică a lucrării a fost realizată în Capitolul 3 „***Prezentarea cercetării empirice***" şi s-a desfăşurat având în vedere trei teme majore:

- ✓ Tema majoră 1 (TM1): Formarea de competenţe de adaptare la provocările mediului în care îşi desfăşoară activitatea organizaţiile multinaţionale
- ✓ Tema majoră 2 (TM2): Asigurarea unui climat de muncă favorabil obţinerii unei înalte performanţe
- ✓ Tema majora 3 (TM2): Intensificarea eforturilor managerilor lideri în provocarea şi promovarea schimbării

Capitolul 4 „***Proiectarea modelului LMPS (Lider-Manager-Performanţă-Schimbare)***" prezintă modalitatea de proiectare a unui model care are în vedere cele trei coordonate pe direcţia cărora se vor identifica mijloacele necesare pentru a

ajuta echipele de muncă să identifice provocările pentru ameliorarea calităţii serviciilor oferite pentru clienţi:

1. formarea de competenţe la angajaţi pentru identificarea provocărilor generate de mediul în care organizaţia funcţionează şi pentru transformarea acestora într-un factor determinant pentru obţinerea succesului, adică o înaltă performanţă. Cu alte cuvinte coordonarea echipelor pentru a face faţă provocărilor;
2. crearea condiţiilor optime pentru existenţa în cadrul unei organizaţii a unui climat de muncă care favorizează înalta performanţă;
3. înţelegerea schimbării ca factor de progres.

Modelul LMPS propune o abordare din perspectiva complementarităţii prin care se individualizează managerii şi liderii, care sunt persoane care împărtăşesc aceeaşi concepţie despre cauzele unei probleme şi depun eforturi pentru găsirea de soluţii. Astfel ei pot fi una şi aceeaşi persoană. Vorbim de cuplul manager-lider.

Orice lucrare, indiferent de anvergura spirituală a celui ce a elaborat-o, este, parafrazându-l pe Constantin Noica în

"Devenirea întru ființă", o "închidere care se deschide".9 De aceea, nu avem pretenția de a fi spus totul în acest domeniu după cum nici nu se poate pretinde întrucât am cădea în dogmatism; din câte se știe acesta este străin de spiritul științific.

În fapt, demersul nostru se vrea a fi un moment pe calea fără sfârșit a cunoașterii în care deseori căutarea este mai relevantă decât rezultatul.

[9]Noica, Constantin, *Devenirea întru ființă,* Editura Humanitas, București, 1998, p. 53

5. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE
CAPITOLUL 1. STADIUL CUNOAŞTERII ÎN DOMENIU – UN DEMERS STRUCTURAL-SISTEMIC
1.1. Incursiune în evoluţia preocupărilor de identificare şi delimitare a conceptelor de lider şi manager
1.2. O perspectiva comparativ-critică
1.3. Triada organizaţie-manager-lider sau contextul de realizare a demersului ştiintific
1.3.1. Organizaţiile: conotaţiile conceptului şi mediul extern al acestora
1.3.2. Funcţiunile organizaţiilor într-un context impredictibil şi provocarea managerierii acestora
1.3.3. Cultura organizaţională şi subcultura managerială, temeiuri ale competitivităţii
CAPITOLUL 2. CADRUL CONCEPTUAL EPISTEMOLOGIC ŞI METODOLOGIC
2.1. Cadrul conceptual
2.1.1. Managerii
2.1.2. Liderii
2.2. Cadrul Epistemologic
CAPITOLUL 3. PREZENTAREA CERCETĂRII EMPIRICE
3.1. Aspecte generale
3.2. Tema majoră 1 (TM1). Formarea de competenţe de adaptare la provocările mediului în care îşi desfăşoară activitatea organizaţiile multinaţionale
3.2.1. Prezentare generală
3.2.2. Manageri
3.2.3. Personal de execuţie
3.2.4. Concluzii intermediare

3.3. Tema majoră 2 (TM2). Asigurarea unui climat de muncă favorabil obţinerii unei înalte performanţe
3.3.1. Prezentare generală
3.3.2. Manageri
3.3.3. Personal de execuţie
3.3.4. Concluzii intermediare
3.4. Tema majoră 3 (TM3). Intensificarea eforturilor managerilor lideri în provocarea şi promovarea schimbării
3.4.1. Prezentare generală
3.4.2. Manageri
3.4.3. Personal de execuţie
3.4.4. Concluzii intermediare
CAPITOLUL 4. PROIECTAREA MODELULUI LMPS (Lider-Manager-Performanţă-Schimbare)
4.1. Coordonarea echipelor pentru a face faţă provocărilor
4.2. Asigurarea climantului de muncă care să permită obţinerea performanţei
4.3. Schimbarea
CONCLUZII
CONTRIBUŢII PERSONALE
DIRECŢII VIITOARE DE CERCETARE
BIBLIOGRAFIE
LISTA FIGURI
LISTA TABELE
ANEXE

6. CONCLUZII GENERALE

Teza de doctorat cu titlul "*Lideri vs Manageri în societăţile multinaţionale*" se înscrie în vastul proces de clasificare teoretică şi practică a conceptelor de lider şi manager care, de multe ori, a cunoscut o abordare confuză şi ambiguă. Teza de doctorat îşi propune să abordeze procesul de transformare a managerilor în lideri din perspectiva factorilor care influenţează performanţa organizaţională şi anume:

- ✓ Poziţia managerilor faţă de angajaţi în eforturile lor de a instaura un spirit de echipă în cadrul organizaţiei;
- ✓ Asigurarea unui climat de muncă favorabil obţinerii performanţei organizaţionale;
- ✓ Schimbarea ca factor de progres al organizaţiei.

Obţinerea performanţei, schimbarea priorităţilor organizaţiei, evoluţia nevoilor clienţilor şi noile tehnologii impun managerilor de pe toate nivelurile ierarhice să adopte soluţiile care înainte erau de neconceput într-o organizaţie bazată pe principiile managementului clasic. Societatea cunoaşterii în care trăim, globalizarea actului economic, dezvoltarea durabilă a planetei, migrarea forţei de muncă au

crescut necesitatea identificării şi învăţării de metode noi de management şi lideriat pentru a obţine rezultate. A activa în această direcţie, în orice organizaţie, se vor crea premisele obţinerii performanţei, asociată cu creşterea încrederii în relaţiile interpersonale, instaurarea spiritului de echipă şi ca urmare, acceptarea schimbării.

Din această perspectivă, *obiectivul general al tezei de doctorat este acela de a fundamenta procesul de transformare a managerilor în lideri conceput ca esenţial în comportamentul managerilor să-şi folosească competenţele de care dispun în obţinerea de rezultate*.

Teza de doctorat se constituie ca un ghid de bune practici care se adresează managerilor care doresc să înveţe cum să obţină performanţe organizaţionale prin mobilizarea angajaţilor în acest demers. Se introduce conceptul de *manager-lider* care se bazează pe următoarele principii:

- ✓ Prioritatea nevoilor clientului
- ✓ Exercitarea lideriatului la toate nivelurile
- ✓ Posibilitatea fiecărui angajat să devină lider
- ✓ Învăţarea lideriatului de-a lungul timpului
- ✓ Perenizarea succesului

Această teză de doctorat furnizează celor interesaţi –

responsabili recomandări şi abordări practice care să conducă echipele la succes.

Un management eficient înseamnă o gestiune eficientă. La toate nivelurile organizaţiei fiecare angajat poate să-şi amelioreze propria-i aptitudine de lider. Formarea de lideri constituie o investiţie determinantă pentru obţinerea performanţei organizaţionale.

7. DISEMINAREA REZULTATELOR CERCETĂRII

1. "***Psychoanalytique Approache of Leadership***", Social Research Practice and Theory, 2015, 978-606-26-0319-9
2. "***Types of leader in organization*****",** EIRP Proceedings, Vol 10 (2015), ISSN 2067 – 9211 (BDI)
3. "***Leadership versus management / Leader versus manager***", Romanian Economic and Business Review , Summer 2015, Vol 10, Number 2, 1842-2497
4. "***Concepte esenţiale ale managementului strategic în sectorul public***'', Orasul Inteligent, Editia a III-a, 2016, ISSN 2501-1677
5. „***Viziunea – calitatea artei de a conduce***", ConferințaNațională „Cercetare de excelență, cunoaștere științifică, progres social", Academia Română, 30-31 oct 2014

8. CONTRIBUŢII PERSONALE

Pe parcursul realizării prezentei teze de doctorat, autorul şi-a adus câteva contribuţii semnificative, pe care le vom detalia în cele ce urmează.

Contribuţii cu caracter de sinteză

- ✓ Maniera interdisciplinară de abordare care propune o abordare din perspectiva complementarităţii prin care se individualizează managerii şi liderii, care sunt persoane care împărtăşesc aceeaşi concepţie despre cauzele unei probleme şi depun eforturi pentru găsirea de soluţii. Astfel ei pot fi una şi aceeaşi persoană. Vorbim de cuplul manager-lider
- ✓ Analiza critică a elementelor conceptuale utilizate în realizarea demersului ştiinţific;
- ✓ Logica şi structurarea demersului ştiinţific, din perspectiva realizării obiectivului fundamental al tezei de doctorat, respectiv de la simplu la complex şi de la general la particular;

Contribuţii cu caracter teoretic şi experimental

- ✓ O incursiune în evoluţia preocupărilor de identificare şi delimitare a conceptelor de lider şi de manager;
- ✓ O perspectivă comparativ-critică a relaţiei manager-lider;
- ✓ Analiza triadei organizaţie-manager-lider;
- ✓ Analiza critică a culturii organizaţionale
- ✓ Identificarea calităţi necesare managerilor;
- ✓ Abordarea procesului de management din prisma „autoritarismului”;
- ✓ Descrierea profesiei de manager prin modul de îndeplinire a unor roluri de către aceştia;
- ✓ Descrierea cadrului de analiză privind profesionalizarea managerilor;
- ✓ Analiza modelului celor patru colţuri ale leadership-ului;
- ✓ Identificarea tipurilor de persoane prin prisma caracteristicilor liderilor;
- ✓ Analiza modului în care arta leadership-ului se schimbă de la a dirija şi instrui la a facilita şi a face posibil;
- ✓ Poziţiile epistemologice ale paradigmelor pozitivistă, interpretativistă şi constructivistă
- ✓ Efectuarea unei cercetări empirice prin efectuarea unui studiu s-a desfăşurat având în vedere trei teme majore:

- Tema majoră 1 (TM1): Formarea de competenţe de adaptare la provocările mediului în care îşi desfăşoară activitatea organizaţiile multinaţionale;
- Tema majoră 2 (TM2): Asigurarea unui climat de muncă favorabil obţinerii unei înalte performanţe;
- Tema majora 3 (TM2): Intensificarea eforturilor managerilor lideri în provocarea şi promovarea schimbării;

Noutatea tezei de doctorat

- ✓ Realizarea Modelului LMPS (Lider-Manager-Performanţă-Schimbare);
- ✓ Tematica şi obiectul de studiu al cercetării teoretice şi experimentale;
- ✓ Studierea comparativă a diferitelor noţiuni, concepte şi teorii referitoare la managerul-lider;

- ✓ Maniera de urmat de managerii-lideri pentru a construi un angajament comun în favoarea unei misiuni importante care participă la misiunea organizaţiei pentru a identifica şi releva o provocare, pentru a selecţiona acţiunile prioritare şi a munci în echipă în vederea obţinerii rezultatelor scontate.

Utilitatea rezultatelor cercetării

Utilitatea ştiinţifică, didactică şi aplicativă a rezultatelor cercetării întreprinse este evidenţiată sub următoarele aspecte:

- ✓ Din punct de vedere **ştiinţific**, se aduce un aport semnificativ în domeniul cunoaşterii fundamentale, prin dezvoltarea cercetărilor privind procesul de transformare a managerilor în lideri, ceea ce influenţează în mod semnificativ comportamentul managerilor în a-şi folosi competenţele de care dispun în obţinerea de rezultate.
- ✓ Din punct de vedere **didactic**, menţionăm atât utilitatea cercetării *în extenso,* cât şi a concluziilor ce pot servi drept punct de pornire în elaborarea unor capitole în cadrul cursurilor facultăţilor cu profil economic, cu precăderea specializarea management.
- ✓ Din punct de vedere **aplicativ**, studiul empiric realizat permite fundamentarea ştiinţifică a cunoştinţelor

acumulate din experienţă şi îmbogăţirea literaturii de specialitate în domeniu şi în special a celei autohtone.

9. DIRECŢII VIITOARE DE CERCETARE

Profunzimea şi gradul de actualitate al lucrării ne determină a formula o serie de direcţii viitoare de aprofundare şi perfecţionare. Fără a avea pretenţia că le-am inclus în portofoliu pe toate, avem în vedere următoarele aspecte:

- ✓ Extinderea cercetării empirice la nivelul unui eşantion cu o răspândirea geografică mai largă;
- ✓ Analiza climatelor organizaţionale şi nivelul lor de creativitate;
- ✓ Analiza nivelului educaţional referitor la creativitatea organizaţională;
- ✓ Leadershipul– un concept de management pentru secolul XXI;
- ✓ Valori, mentalităţi şi leadership pe pieţele emergente ;
- ✓ Liderii de astăzi – de la teorie la ştiinţă;
- ✓ privire de ansamblu practicii în leadershipul în afaceri în România;

- ✓ Importanţa selfcontrolului în formarea liderilor;
- ✓ Conexiuni între interpretarea rolurilor de lideri şi modalităţile de asumare a rolurilor de lider;
- ✓ Identificarea principalelor particularităţi ale asumării rolurilor de lideri în organizaţiile din România ;
- ✓ Conturarea şi evoluţia rolurilor gen lider în societatea românească;
- ✓ Leadership-ul în învăţământul superior din România;
- ✓ Factorii de succes ai unei schimbări organizaţionale;
- ✓ Caracterul multidimensional al motivării.

10. BIBLIOGRAFIE

1. Aalst, W., (2002), *Workflow Management: Models, Methods, and Systems*, MIT Press, Cambridge
2. Aarons, J., (2006), *The relationship between epistemology and knowledge management*, Encyclopedia of knowledge management. Hershey, PA:Idea Group Publishing

3. Abrudan, D., (2007), *Motivarea, evaluarea performanţelor şi recompensarea resurselor umane*, Editura Solness, Timişoara
4. Abrudan, M., Deaconu, A., Lukacs, E., (2010), *Echitate şi discriminare în managementul resurselor umane*, Editura ASE, Bucureşti
5. Adair, John, *Liderul inspiraţional: Cum să motivăm, să încurajăm şi să avem succes* Bucureşti: Editura Meteor Press, 2003;
6. Adair, John, (2007), *Liderul inspirațional,* Meteor Press, București
7. Agashae, Z., Bratton, J., (2001), *Leader-follower dynamics: developing a learning Organization*, Journal of WorkplaceLearning
8. Ansoff, Harry Igor, (1984), *Implanting Strategic Management,* Edward Mc Donnell
9. Arbinger Institute (editors), *Leadership and Self Deception: Getting Out of the Box* (2000)
10. Aristotel, (2011), *Politica*, Editura IRI, București
11. Armstrong M., 2006, P*erformance Management – Key Strategies and Practical Guidelines*, 3rd Edition, Kogan Page, Londra

12. Armstrong, M., (2003), *Managementul resurselor umane: manual de practică*, Editura Codecs, Bucureşti
13. Armstrong, Michael*, Cum să fii un manager şi mai bun: Manual complet de tehnici dovedite şi aptitudini manageriale*, Bucureşti: Editura Meteor Press, 2007;
14. Avolio B., "*Full leadership development: Building the vital forces in organizations*": Thousand Oaks, CA, 1999.
15. Awamleh R., "Perc*eptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery and organizaional performance*": Leadership Quarterly 10, 1999.
16. Badaracco, Joseph Jr. (2002*). Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*
17. Bass B. M., Avolio B. J., "*Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*": Palo Alto, CA. 1990.
18. Bass, B.M., ed. *Stogdill's Handbook of Leadership*, Free Press, New York, 1981.
19. Bass, B.M., Riggio, R.E., 2006, *Transformational Leadership*, 2ndEdition, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey;

20. Benet, Alex and David, (2004), *Organizational survival in the new world*, Butterworth-Heinemann, US
21. Bennis, W. şi Nanus, B., *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, HarperCollins, New York, 1985
22. Bennis, W; Nanus, B., *Liderii, strategii pentru preluarea conducerii*, București, Business Tech International Press, 2000
23. Bennis, Waren G., (2009), *On Becoming a Leader*, Basic Books
24. Bibu, N. A., (2003), *Management comparat: o abordare intercultural, o abordare modernă,* Editura Mirton, Timișoara
25. Blanchard, K., Muchnick, M., *Rețeta unui lider,* Editura Curtea Veche, București 2004
26. Boboc, Ion, (2003), *Comportament organizațional și managerial. Fundamente psihologice și politologice,* vol. I., Editura Economică, București
27. Boissieu, C., Flouzat, D., (2006), *Economie contemporaine: Tome 3, Croissance, mondialisation et stratégies économiques*, Presses Universitaires de France, Paris

28. Borghoff, T., (2005), *Evolutionary Theory of the Globalisation of Firms*, Management International Review, Wiesbaden, Gabler
29. Brudan., A., (2009), *Integrated performance management: linking strategic, operational and individual performance*
30. Bryman, A., (1992), *Charisma and leadership,* London sage
31. Buiga, A., (2009), *Statistică inferenţială: aplicaţii în SPSS*, Editura Todesco, Cluj-Napoca
32. Burciu (coord.), (2008), *Introducere în management*, Editura Economică, Bucureşti
33. Burduș, Eugen; Popa, Ion., *Fundamentele Managementului ediția a III-a*, București: Editura Pro Universitaria, 2016;
34. Burduş, E., Căprărescu, G., Androniceau, A., 2008, *Managementul schimbării organizaţionale*, 3 rd Edition, Economică, București;
35. Burduş, Eugen, *Tratat de management*, editia a II-a, Bucureşti: Editura ProUniversitaria, 2013;
36. Bush, T. (2015), *Leadership şi management educaţional. Teorii şi practici actuale*, Iaşi, Editura Polirom

37. Câmpeanu-Sonea, E., Sonea, A., (2006), *Evoluţia culturii organizaţionale*
38. Căprărescu, G., (2008), *Managementul resurselor umane*, Editura Prouniversitaria, Bucureşti
39. Certo, C.S., (2002), *Managementul modern – diversitatea, calitatea, etica și mediul global,* Editura Teora, București
40. Chandler, Alfred D., (1962), *Strategy and structure enterprise,* Doubleday, New York
41. Charnow, M., *Management*, New Work, Barron's, 2000
42. Clarke, Liz, (2002), *Managementul schimbării,* Editura Teora, București
43. Clegg, B.; Brich, P., *Arta de a-i conduce pe alții*, Editura Polirom, 2003
44. Cole, G. A., (2000), *Managementul personalului,* Editura Codecs, București
45. Conger J. A., "*Towards a behavioural theory of charismatic leadership in organizational setting*": Academy of Management Review, nr. 12, 1987
46. Cornescu, Mihăilescu, Stanciu, Cornescu, Viorel, Marinescu, Paul, Curteanu, Doru, Toma, Sorin,

Management de la teorie la practică, Editura Universităţii din Bucureşti, 2004

47. Covey, S. R., (2001), *Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii*, Editura Alpha, București
48. Covey, S.R., *Three Roles of the Leader in the New Paradigm, in The Leader of the Future*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996
49. Covey, S., (2001), *Les sept habitudes des gens efficaces!*, Carignan Québec: Coffragants, Québec
50. Crişan S. (2001), *Management – elemente fundamentale*, Editura Alma Mater, Sibiu
51. Daniels, A., 2007, *Managementul performanței*, Polirom, București;
52. David, A., Hatchiel, A., Laufer, R., (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert
53. De Bono, Edward, (2011), *Gândirea laterală,* Editura Curtea V*eche*, București
54. De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2007). *To more or not to move? The relationship between career management and preferred career moves*. Employee

Relations, 30(2), 156-175. Retrieved March 4, 2009, from EBSCOHost database

55. Deepak, C. (2010), *The Soul of Leadership*, Publisher New York Times, New York
56. Deering, Anne, Dilts, Robert, Russell, Julien, (2008), *Alpha Leadership,* Editura Amalteea, București,
57. Dessler, G. (2004), *Management*, 3rd Edition, Pearson Education, Prentice Hill
58. Detree, Ph., (2005), *L enterprise durable*, Ed. Dunod, Paris
59. Detrie, Ph., *L enterprise durable,* Ed. Dunod, Paris, 2005
60. Drucker, P. (2001), *Eficienţa factorului decizional*, Bucureşti, Editura Destin
61. Drucker, Peter, (2004), *Managementul viitorului,* Editura ASAB, București
62. Drucker, Peter, (2006), *The Effective Executive*, Ed. Harper Collins
63. Fairholm, G., *Leadership and the Culture of Trust*, Westport, Praeger Publisher, 1994;
64. Fodor, I.D., (2009), *Inteligența emoțională și stilurile de conducere*, Lumen, Iași;

65. Frățilă C., (2004), *Comportament organizațional*, Editura Fundației pentru Studii Europene, Cluj-Napoca
66. G. Dessler (2004), *Management*, 3rd Edition, Pearson Education, Prentice Hill
67. Ghauri, P.N., Hadjikhani, A., & Johanson, J (2005), *Research Methods In Business Studies: A Practical Guide*, Published in Prentice Hall. London, ISBN951-791-009-6
68. Gordon Thomas, *Leaders efficaces*, colecţia Encyclopédie vie pratique, Paris, Editions Pierre Belfond, 1980
69. Hammer, M., Champy, J. (1997), *Reengineeringul corporaţiei*, Editura Tehnic, Bucureşti
70. Harrington, H.J., Harrington, J.S., (2001), *Managementul total în firma secolului 21,* Editura Teora, București
71. Harrington, H.J.; Harrington, J.S., *Managementul total în firma secolului XXI*, Editura Teora, București, 2001
72. Harrington-Mackin, (2002), *Cum se formează o echipă de succes,* Editura Teora, București
73. Harvey-Jones, Sir John, (2003), *Reflections on Leadership,* Profile Books

74. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Management of organizational behavior: leading human resources,* Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2001;
75. Herzberg, Frederick, (1973), *La manager en quotidien,* Les editions d organisation
76. Huțu, A.C., *Cultura organizațională și transfer de tehnologie*, București, Editura Economică, 1999
77. Ilieș, L., Lazăr, I., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., Vereș, V., 2008, *Managementul firmei*, Risoprint, Cluj Napoca;
78. Ingraham P. W., Van Sylke D. M., " *The Path Ahead for Public Service Leadership*", The American Review of Public Administration, 2006, vol. 36
79. Inzerilli, G., Laurent, A., (1979), *The Concept of Organizational Structure*, Working Paper, University of Pensylvania and INSEAD, (preluat din *Riding the waves of culture. Understanding Cultural Diversity in Business* de F. Trompenaars)
80. Ionescu, G. (2001), *Cultura organizaţională şi managementul tranziţiei*, Ed. Economică, Bucureşt
81. Ionescu, GH., *Dimensiunile culturale ale managementului*, București, Editura Economică, 1996

82. Ionescu, Gheorghe, (1997), *Cultura afacerilor. Modelul american,* Editura Economică, București
83. Isac, Florin, Lucian, (2005), *Leadershipul charismatic, tranzacțional și transformațional;o abordare comparativă,* în *Studia universitatis Vasile Goldiș*, nr. 15
84. Johns, G., (1998), *Comportament organizațional,* Editura Economică, București
85. Jung D., Avolio B., "*Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups*": Creativity Research Journal, nr.13, 2001
86. Kenichi, Ohmae*, L'entreprise sans frontières: nouveaux impératifs stratégiques*, Interedition, Paris, 1991
87. Kerjean, A., *Le manager-leader,* (2002), Les Editions de l organisation, Paris
88. Kets de Vries, M., (1992), *Profession leader. Une psychologie du pouvoir,* McGraw-hill, Paris
89. Kets de Vries, M., *Leadership: arta şi măiestria de a conduce*, Bucureşti, Editura Codecs, 2003
90. Knights, D. ; Willmott H., *Management Lives: Power and Identity in Work Organizations*, London, Sage Publications, 1999

91. Koestenbaum, Peter, (2006), *Liderul, fața ascunsă a excelenței,* Editura Curtea Veche, București, 2006
92. Koller, S., (1990), *Le leadership de l avantage concurentiel,* InterEdition, Paris
93. Kuhn, T., (1983), *La structure des revolution scientifiques*, Flammarion
94. Landsberg, Max, *Leadership,* (2008), Editura Curtea Veche, București
95. Lefter, V. (2008), *Managementul resurselor umane*: Teorie şi practică. Editura Economică
96. Levitt Theodore, (1968), *Marketing Myopia,* în *Harvard Business Review,* July-August 1968
97. Lowe K., "*Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review*": Leadership Quarterly, nr.7, 1996.
98. Manfred Kets de Vries, (2004), *Organization on the Couch: A clinical Perspective an Organizational Dynamics*, European Management Journal, vol. 22, n°. 2,
99. Marcus, Solomon, (2000), *Carismă și personalitate,* Editura Societatea Știință și Tehnică, București

100. Maslow H. H. (1987), *A Theory of Human Motivation, Psyhological Review*, iulie 1943; Motivation and Personality, Ediţia a 3-a, Harper & Row
101. Maslow, Abraham, H., (1972), *Vers une psychologie de l'être,* Fayard, Paris
102. Maxwell, John, C., (2005), *Totul despre lideri,*Editura Amaltea, București
103. McGregor Douglas, (1960), *The Human Side of Enterpriose,*Joel Cutcher-Gershenfeld
104. McGregor, D.; Cutcher-Gershenfeld, J., *The Human Side of the Enterprise*, McGraw- Hill Professional, 2006
105. Mihăilescu, I., Stanciu, S., (2001), *Management general,* Editura Actami, București
106. Mintzberg, Henry, (2003), *Le pouvoir dans l'organisation,* Edition d Organisation, Paris
107. Mintzberg, Henry, (2008), *Ascensiunea și declinul planificării strategice,* București, Ed. Publica
108. Năstase, M. , 2007, *Lideri, leadership şi organizaţia bazată pe cunoştinţe*, Editura ASE, Bucureşti
109. Năstase, Marian, *Cultura organizațională și managerială,* Editura A.S.E., București, 2004

110. Neculau, Adrian, *Liderii în dinamica grupurilor,* Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1977
111. Nicolescu, E., Verboncu, I. (2008), *Metodologii manageriale*, Bucureşti, Editura Universitară
112. Nicolescu, O., Verboncu, I. (2007), *Managementul organizaţiei*, Editura Economică, Bucureşti
113. Nicolescu, Ovidiu (2004), *Managerii şi managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti
114. Nicolescu, Ovidiu (2005), *The Knowledge-based Economy, Firm and Management*, Ed. Economica
115. Nicolescu, Ovidiu, (2009), *Methods and Techniques Specific to Human Resource Management*, Academia de Studii Economice, Bucureşti, Review of International Comparative Management, Vol 10, Issue 1, March
116. Nicolescu, Ovidiu, Verboncu, I. (2008) *Fundamentele managementului organizaţiei*, Editura Universitară, Bucureşti
117. Nicolescu, Ovidiu; Burdus, Eugen (1993), *Ghidul managerului eficient*, vol.2. Bucuresti: Editura Tehnica
118. Niculescu, Maria, Vasile, Nicolae, (2011), *Epistemologie. Perspectiva interdisciplinară*, Editura Bibliotheca, Târgovişte

119. Nistor, P.M., *Cultura afacerilor*, București, Editura Economică, 2003

120. Noica, Constantin, *Devenirea întru ființă,* Editura Humanitas, București

121. Northhouse P., "*Leadership: theory and practice*", 2004

122. Nutt, P.C. şi Backoff,R.W., *Strategic Management of Public and Third Sector Organisations: a Handbook for Leaders*, San Francisco, Jossey Bass, 1992

123. Ohmae, K., (1985), *La triade:emergence d une strategie de l entreprise,* Paris

124. Peters, Tom,Waterman, Robert H, (2004), *In search of Excellence*, Harper Collins

125. Petrescu, M., Stegăroiu, I., Năbârjoiu, N., Duică, A., Popa, E. (2010), *Managementul schimbării şi riscului*, Ed. Bibliotheca, Târgovişte

126. Petrișor, I., (1999), *Progresul organizațional: Schimbare, Transformare și Inovare Organizațională,* Editura Mirton, Timișoara

127. Pitariu, Horia, (1994), *Managementul resurselor umane. Măsurarea performanțelor profesionale,* Editura All, București

128. Platon, (1986), *Opere,* vol. V., Editura Științifică și Enciclopedică, București
129. Popa, I., 2005, *Management general*, ASE, București;
130. Popescu, C. (2004), *Structura organizatiilor*, Ed. Bibliotheca, Târgovişte
131. Popescu, D. (2001), *Procesul decizional în întreprinderile mici şi mijlocii*, Ed. Economică, Bucuresti
132. Popescu, D. (2005), *Întreprinzătorul de succes – repere teoretice şi pragmatice*, Ed. Economică, Bucuresti
133. Popescu, D. (2006), *Întreprinderile mici şi mijlocii – factor al dezvoltării locale/ Les PME et le développement local*, Ed. Expert, Bucuresti
134. Popescu, D. (2006), *Management: concepte, principii, metode, probleme, studii de caz, jocuri de roluri*, Ed. Economică, Bucuresti
135. Popescu, D. (2007), *Managementul întreprinderilor mici şi mijlocii*, Ed. Bibliotheca
136. Porter, M.E., (1986), *L'avantage concurentiel*, Interedition, Paris
137. Porter, Michael, E., (1986), *L avantage concurentiel,* Ed. Dunod, Paris

138. Preda, M., 2006, *Comportament organizațional*, Polirom, București;

139. Rees D., Porter, C., *Arta managementului*, Bucureşti, Editura Tehnică, ediţia a V-a, 2005

140. Rojot, J., (2005), *Theorie des organizations,* Ed. Eska, Paris

141. Schein, E. H., (1984), *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, Sloan Management Review, hiver

142. Schein, E.H., *Organisational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey Bass, San Francisco, 1992

143. Stegăroiu I., Ristea A. L., Tănăsescu, D., Ioan-Franc V. (2004) , *Crestomaţie de marketing*, Ed. Expert, Bucuresti, ediţia III, , ISBN973-618-023-9

144. Stegăroiu I., Vagu, P. (2006), *Lideriatul - de la teorie la practică*, Ed. Bibliotheca, Târgoviste, ISBN: 978-973-712-314-5.

145. Stegăroiu I., Vagu, P. (2007), *Motivarea in muncă*, Ed. Bibliotheca, Târgoviste, ISBN: 978-973-712-314-5.

146. Stegăroiu, I. (2008), *Economie industrială – o abordare epistemologică*, Ed. Bibliotheca, Târgoviste

147. Stegăroiu, I., Vagu, P. (1998) ,*Management general – Şcolile de management*, Ed. Macarie, Târgovişte

148. Stringer, R.A., (2002), *Leadership and Organizational climate: The Cloud Chamber Effect,* Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall

149. Taylor, Bernard, (1986), *Introduction to management sciences*, Allyn and Bacon, Boston

150. Thiertart, R.A., (2007), *Methodes de recherche en management*, 3e édition, Dunod

151. Tichy, N.M., Cohen, E., (2000), *Liderul sau arta de a conduce,* Editura Teora, București

152. Trompenaars, F., *Riding the waves of culture. Understanding cultural Diversity in Business*, London, Nicolas Brealy Publishing, 1993

153. Verboncu, I. (2005), *Ştim să conducem*?, Editura Economică, Bucureşti,

154. Verboncu, I. (2005), *Management şi performanţe*, Ed. Universitară, Bucureşti

155. Verboncu, I. (2005), *Management, eficienţă şi eficacitate*, ASE

156. Verboncu, I., Zalman, M. (2005), *Management şi performanţe*, Editura Universitară, Bucureşti

157. Vlăsceanu, Mihaela, (2003), *Organizații și comportament organizațional,* Editura Polirom, Iași

158. Vroom, V. (1964), *Work and Motivation*, John Wiley, Chiechester,

159. Vroom, V., Yetton P. (1988), *Leadership and Decision Making*

160. Vroom, V., Yetton, Ph., (1973), *Leadership and Decision Making,*University of Pittsburgh Press, Pittsburgh

161. Webber R., "*Leadership theories*", 1981

162. Weber, Max, (1993), *Etica protestantă și spiritul capitalismului,* Editura Humanitas, București

163. Wesley A. (2010), *Management3.0*, Published Ed Yourdon, New York

164. Wright P.L., "*Managerial Leadership*": London Routledge, 1996

165. Yammarino F., "*Transformational leadership theory: Using levels of analysis*": Personnel Psychology, nr.47, 1994

166. Yukl G., "*Leadership in organisation*", 2002

167. Zaccarov S., Rittman A., "*Team leadership*", 2001

168. Zlate, M., *Leadership și Management*, Iași, Editura Polirom, 2004

11. CURRICULUM VITAE (RO)

INFORMAŢII PERSONALE

MARIAN AURELIAN BÂRGĂU

Bucuresti (România)

0745532435

marianbargau@yahoo.com

Sexul Masculin | Data naşterii 08/02/1986 | Naţionalitatea română

EXPERIENŢA PROFESIONALĂ

13/11/2006–09/01/2011

REFERENT
UNIVERSITATEA ROMANO-AMERICANA, BUCURESTI (România)

10/01/2011–01/03/2012

SEF SERVICIU ADMINISTRATIV
UNIVERSITATEA ROMANO-AMERICANA, BUCURESTI (România)

01/03/2012–Prezent

DIRECTOR
EDITURA PRO UNIVERSITARIA, BUCURESTI (România)

01/02/2010- Prezent

AGENT VANZARI
ALLIANZ TIRIAC ASIGURARI

ADMINISTRATOR: SC GOOD LUCK SRL – consultanță managerială

SC BARGAU MARIAN AGENT DE ASIGURARE SRL – intermedieri asigurări

PRESEDINTE AERCJ (Asociatia Editorilor Romani de Carte Juridica)

EDUCAŢIE ŞI FORMARE

01/10/2001–30/06/2005

DIPLOMA DE BACALAUREAT

LICEUL TEORETIC MIHAI EMINESCU BARLAD, (România)

01/10/2005–30/07/2008

DIPLOMA DE LICENTA

UNIVERSITATEA ROMANO-AMERICANA, FACULTATEA DE MANAGEMENT, BUCURESTI (România)

01/10/2008–31/07/2010

DIPLOMA DE MASTERAT

UNIVERSITATEA ROMANO-AMERICANA, MANAGEMENT STRATEGIC AL FIRMEI, BUCURESTI (România)

01/10/2009–31/07/2013

DIPLOMA DE LICENTA

UNIVERSITATEA ROMANO-AMERICANA, FACULTATEA DE DREPT, BUCURESTI (România)

01/10/2013–Prezent

DOCTORAT

UNIVERSITATEA VALAHIA TARGOVISTE, SPECIALIZAREA MANAGEMENT, TARGOVISTE
Bursa doctorala in cadrul proiectului ‘’Rute de excelenta academica in cercetarea doctorala si postdoctorala - READ” (aprilie 2014-octombrie 2015)
Lucrari stiintifice prezentate la conferinte nationale
Lucrari stiintifice publicate in reviste de specialitate (BDI)

COMPETENŢE PERSONALE

Limba(i) materna(e) română

Alte limbi străine cunoscute

	ÎNȚELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
	Ascultare	Citire	Participare la conversaţie	Discurs oral	
engleză	B2	B2	B2	C2	B1
franceză	B1	B1	B1	B1	A2
portugheză	B2	B2	B1	B1	A2
Bursa de studii Leonardo Da Vinci, 3 luni in Portugalia					

Niveluri: A1/A2: Utilizator elementar - B1/B2: Utilizator independent - C1/C2: Utilizator experimentat
Cadrul european comun de referinţă pentru limbi străine

Competenţe de comunicare

-bune abilitati de comunicare in urma experientei dobandite ca manager
-adaptabilitate
-adoprarea deciziilor
-initiativa si creativitate

Competenţe organizaţionale/manageriale

-leadership (in prezent responsabilul unei echipe compuse din 15 persoane)
-bune competente organizationale dobandite ca sef serviciu adiministrativ, director si adiministrator
-bune abilitati de conducere a unei echipe
-actionare in conditii de incertirudine
-cautarea si generarea ideilor in Afaceri
-managementul relatiilor de tip tranzactional si de reglemantare
-gandire analitica, construirea echipelor,consigliere, focalizare pe rezultate, perspectiva strategica

Competenţe dobândite la locul de muncă

-o buna cunoastere a strategiilor de management
-bun orator (interactionez si negociez zilnic cu persoane)
-experienta in domeniul licitatiilor, cunostinte SEAP
-negocierea si incheierea contractelor comerciale cu clientii firmei , incheierea de acte
-intocmirea situatiilor de vanzari in vederea platii drepturilor de

autor, intocmirea situatiilor de vanzari
-administrarea parcului auto, achizitii si negociere masini parc auto, evidenta asigurari,roviniete,service
-negocierea si intocmirea contractelor cu autorii
-coordonarea personalului din societate (aproximativ 20 de personae)
-organizarea de evenimente/lansari de carte/participarea la targuri de carte

Competenţe informatice

-o buna stapanire a pachetului MS Office, Oracle, Mentor, OMC
-cursuri ECDL
-o foarte buna stapanire a utilizarii internetului, motoarelor de cautare, retelelor sociale si a altor resurse web

Permis de conducere

-categoria B din anul 2004

1. THE INTEREST OF THE RESEARCHED TOPIC

The elaboration of "Leaders *vs Managers in Multinational Companies*" is a responsibility of our own because the topic is placed in a field in which the objective and the subjective, the certainty and the uncertainty, the rigor and the heuristic spirit are found in different proportions conferring the terms, reasoning a certain identity, especially under the spectrum of temporality, of becoming. The theories on management, leadership, managers, leaders know, from a cultural, social, economic field to another, different interpretations, which determines us to take as a reference the assumption that in the sciences of the spirit absolute truth is fiction, denounced, from the perspective of gnosophiological ninism and transvaluation by Nietzsche. We are actually placing ourselves in the paradigm of multiple truths, in what Gadamer, in his „*Truth and Method*" called "*a sum of experiences*".[10]

In the literature, in the country and in the country, the interrelations between managers and leaders have been approached only tangentially, the authors refraining from far-reaching approaches involving a regression in spatial-temporal

[10]Gadamer, Hans Georg, *Truth and Method,* Teora Publishing House, Bucharest, 200., p. 73

frameworks, comparative-critical spirit, discursive-comprehensive availabilities of high standard. In the context of flattening organizations, managers, whose portrayal can be detached from the classics' contributions to management science, tend to distance themselves, through human resource management, getting close to a more sophisticated perception of leaders. In this context, the extension of the “leader” term is likely to become devoid of content, for the common sense. However, leaders, through their personal skills in particular, as well as their acquired skills, succeed in reinventing themselves, finding their place, regardless of the magnitude and mission undertaken.

In order to prepare our work, the theoretical and the practical part, we will resort to methods, techniques, specific working methods, all, components of the methodology. By methodology, we understand the totality of the methods, techniques, procedures the researcher uses to investigate the co-substantial components of the social system from the point of view of becoming and functioning. Methodologies are set up within a framework that confers legitimacy to its constituent elements and can be approached from different perspectives. The methods are defined by Rene Descartes in "*Discourse on*

the Method" as "*the sure and certain way of reaching the truth*".[11]We will go over to the structured or participatory scientific observation, because through it we have the opportunity to directly and effectively approach the reality investigated when the observation guide is elaborated in accordance with the objectives and used according to the procedures. It is a consecrated, relatively simplemethod, almost habitual in any scientific approach and not only. The survey with its three techniques, the survey, the questionnaire, the interview, will find their place and role especially in the practical part of the paper, as it gives us the opportunity to access information, opinions and different attitudes that will be laid in grounds for quantitative and qualitative analysis in explaining and understanding the place and roles that managers and leaders hold in the current context, which is remarked by the fact that certainty insinuates itself in the position of certainty.

We will pay due attention to the comparative criticism as it gives us the opportunity to understand certain points in relation to others in order to evaluate them with the objectivity that is required in a scientific approach. We will resort, where

[11]Descartes, Rene, *Discourse on the Method,* Scientific Publishing House, Bucharest, 1957, p. 46

appropriate, to the archaeological method named by Michel Foucault in "*Words and Things*", a follower of contemporary structuralism, because a spiritual regression in the past is a prerequisite for understanding the present; it can help us to anticipate trends, although predictions are more and more difficult to achieve.

The analysis and synthesis will find their place throughout our paper because, through their specificity, they facilitate the understanding of the issues addressed, their integration, from a systemic perspective, within the other consecrated results of the scientific research.

2. RESEARCH HYPOTHES

Hypothesis 1. Leaders and managers have to face the challenges posed by the environment in which the organizations operate

The enunciationof this definition considersthe finding that, unfortunately, managers who focus only on the organization's immediate problems (routine issues) fail to focus their energy on issues concerning the organization's internal affairs. The concerns of the management team are limited to

managingwhat is happening within the organization, on a daily basis. Overcoming obstacles and long-term activities optimization represents a top priority.

There are concerns about creating and maintaining the working climate in the work teams within the organizations studied.

Hypothesis 2. Positive working climate encourages and supports workforce motivation and organizational performance[12]

This means: understanding the elements that institute the positive working climate and how this influences the results; improving the working climate and therebymotivating the workforce; strengthening communication by listening to the employee, understanding him / her and offering a constructive response; upholding the team's engagement through the engagement of leaders and through support techniques; setting the example principle for employees[13].

[12]Stringer, P.A., (2002), *Leadership and Organizational Climate*, The Cloud Chamber Effect, Upper Saddle River, NJ: Prentince Hall

[13]Joan Bragar Galer, s.a., (2006), *Transformer les managers en leadears*, Managament Science for Health, Cambridge Massacusetts, pp. 57-78

A positive working climate generates a creative and productive workflow; it is the climate of a place where co-operation reigns, without petty disputes, gossip and wicked words[14]. In other words, the working climate is the predominant atmosphere that employees perceive at work. We are referring to the feeling perceived when working in a group[15].

Hypothesis 3. There is an indestructible relationship between organizational culture and change: to successfully progress it is necessary to examine and adapt own values and practices.

The following were taken into account when formulating this hypothesis: identifying the challenges of change, as complex and lasting these would be; efficient management of organizational change; creating a climate that is favourable for change; adapting management systems to support change. An organization's management needs leaders who are responsible and capable of imagining another future. For this it is necessary to communicate a vision, a clear and coherent mission.

---

[14]Wong, P.T.P., (2001) *The positive Psychology of Climate Management*, International Network on Personal Meaning, President's Column, août, http://www.meaning.ca/archives/presidents_columns/pres_col_aug_2001_climate-management.htm

[15]Joan Bragar Galer, s.a.,*op. cit.,* p. 58

3. RESEARCHOBJECTIVES

The Ph.D. thesis titled "*Leaders vs Managers in multinational companies*" deals with one of the most interesting issues in management history, that of confusion that has often been created between concepts of manager and leader. Our intention is to show that this confusion is only found in the reasoning of some, forgetting that the development of leadership appeared due to the need of improvingthe human resource management. Leadership is a function of management, detaching itself by the latter by taking measures to ensure a work environment favourable to organizational performance.

We would like to show, through our approach, that there is a need for a proactive behaviour at the decision-making level in order to identify the necessary measures for the involvement of the workforce. Leadership and management thus become the guarantee for optimal performance.

From this perspective, *the overall objective of the Ph.D. thesis is to substantiate the process of transforming managers into leaders, process conceived as essential in the managers' behaviour, in the sense of using their skills to delivering results.*

4. STRUCTURE OF THE PH.D. THESIS

In Chapter I, "***Stage of knowledge in the field - a structural-systemic approach***", we propose to approach from the perspective of the complementarity rather than the disjunctive one, the elements individualizing managers and leaders, what are the similar aspects, what role they play within heterogeneous organizations from the perspective of the undertaken and volatile mission through the unprecedented changes that occur within them. Although predictions no longer show the credibility from the past, we also intend to refer to a possible profile of them, how the perceptions on them will manifest and exert a visible impact on the condition of individuals and communities.

The external environment and organizations are reflected in each other, the qualitative differentiations tending towards blurring; if the gaps are large, there is a risk of malfunctions whose consequences are difficult to predict. Organizational culture, management culture as a subculture and determinant of the former, beyond perceivable or invisible aspects, contribute to the performance of organizations in a competitive environment where poor results are socially sanctioned.

The organizational culture interferes with the organizational climate in order to motivate in one way or another, the human resource that plays a decisive role in the fulfillment of the mission and the objectives undertaken by organizations. Any organization is like a living organism, knowing a specific evolution under the influence of endogenous and exogenous factors. Through personality profile, through acquired skills, managers and leaders can contribute to organizational change and development and indirectly to personal one; that is why we will pay it proper attention in the last part of the second chapter.

The epistemological and methodological positioning is done in Chapter 2 - "***Epistemological and Methodological Conceptual Framework***". In our explanatory and comprehensive approach, we start from the assumption that the quality of management, the results of organizations are conditioned by the training, skills, abilities of managers, people conducting management activities at all levels of organizations. This explains the need to know the profile of their personality.

An army, in time of peace, can carry out its mission if it has good managers, but in times of war, managers need leaders; so, modern organizations that support a complex "*war*", caused

by the unprecedented intensity of competition, "*visionary leaders are increasingly needed, who are confident, true leaders*"[16]. The need for leaders is felt at all levels of the organization, in particular at top level. The question is: which is the difference between a manager and a leader, who can be a leader?

Our scientific approach is substantiated on the following principles[17]:

- ✓ To reach a research approach is done only if it refers to an objective limited to the knowledge and social need existing at some moment;
- ✓ To define a precise problem is, for the will of the researcher, the contribution to an entirety of problems in a certain field;
- ✓ The use of a pertinent methodology is to allow the researcher to reach, to record and to analyze situations starting from observations and representation;

[16]Kets de Vries, M., (1992), *Profession leader. Une psychologie du pouvoir,* McGraw-hill, Paris, p. 83

[17] Vacheaux, F., (1996), *Methodes Qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Gestion, Paris, p. 19

The empirical research of our paper was carried out in Chapter 3 "***Presentation of the Empirical Research***" and considered three major themes:

- ✓ Major Theme 1 (MT1): Acquirement ofcompetencesto adjust to the challenges of the environment where multinational companies carry out their activities
- ✓ Major Theme 2 (MT2): Ensuring a work climate to achieve high performance
- ✓ Major Theme 3 (MT3): Intensifying the efforts of managers-leaders in the challenge and promoting of changes

Chapter 4 "***Designing the LMPC Model (Leader-Manager-Performance-Change)***" presents the way of designing amodel that considers the three coordinates where the necessary means will be identified in order to support work teams to identify the challenges for the improvement of the quality of services offered to clients:

1. To acquire competences by the employees to identify the challengesgenerated by the environment where the organization operates and to transform them into a determinant factor for

success, i.e. high performance.In other words, the coordination of the teams to meet challenges;

2. To create the conditions proper for the existence in the organization of a work environment that supports high performance;
3. To understand change as a factor of progress.

The LMPC Model involves an approach from the perspective of complementarity by which managers and leaders are individualized, managers and leaders being people sharing the same idea about the causes of a problem and making efforts to find solutions. Thus, they can be one and the same person. We mean the manager-leader pair.

Any work, regardless of the spiritual evolution of the person designing it, is, quoting Constantin Noica in his ”Becoming within Being”, ”a closing that is opening”.18Therefore, we do not have the arrogance to assert that we have said everything there was to be said in this field because we would become dogmatic; as well known, dogmatism is far away from the scientific approach.

[18]Noica, Constantin, *Becoming within Being,* Humanitas Publishing House, Bucharest, 1998, p. 53

In fact, our approach is only a drop in the never-end path to knowledge where sometimes the search is more relevant than the outcome.

5. CONTENTS OF THE PH.D. THESIS

Introduction

CHAPTER 1.AVAILABLE KNOWLEDGE IN THE FIELD – A STRUCTURAL AND SYSTEMIC APPROACH

1.1. Incursion in the development of concerns to identify and delimitate the notions of leader and manager
1.2. A comparative and critical approach
1.3. The organization-manager-leader triad or the context of the completion of our scientific approach
1.3.1. Organizations: the meanings of the notion and their external environment
1.3.2. Functions of organizations in an unforeseeable context and the challenge of their management
1.3.3. Corporate culture and managerial subculture, grounds of competitiveness

CHAPTER 2.METHODOLOGICAL, EPISTEMO-LOGICAL AND CONCEPTUAL FRAMEWORK

2.1. Conceptual framework
2.1.1. Managers
2.1.2. Leaders
2.2. Epistemological framework

CHAPTER 3. PRESENTATION OF EMPIRICAL RESEARCH

3.1. Generalities
3.2. Major theme 1 (MT1). Acquirement of competencesto adjust to the challenges of the environment where multinational companies carry out their activities
3.2.1. General presentation
3.2.2. Managers
3.2.3. Executive staff
3.2.4. Preliminary conclusions
3.3. Major theme 2 (MT2). Ensuring a work climate to achieve high performance
3.3.1. General presentation
3.3.2. Managers
3.3.3. Executive staff
3.3.4. Preliminary conclusions
3.4. Major theme 3 (MT3). Intensifying the efforts of managers-leaders in the challenge and promoting of changes
3.4.1. General presentation
3.4.2. Managers
3.4.3. Executive staff
3.4.4. Preliminary conclusions

CHAPTER 4. DESIGNING THE LMPC MODEL (LEADER-MANAGER-PERFORMANCE-CHANGE)
4.1. Coordination of teams to cope with challenges
4.2. Ensuring the work environment that allows reaching performance
4.3. Change

CONCLUSIONS
PERSONAL CONTRIBUTIONS
FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

REFERENCES
LIST OF FIGURES
LIST OF TABLES
ANNEXES

6. GENERAL CONCLUSIONS

The PhD thesis titled "*Manager vs. Leader in Multinational Companies*" is part of the vast process of theoretical and practical classification of leader and manager notions, which has often been confused and ambiguous. Our PhD thesis aims to address the process of transforming managers into leaders from the perspective of factors that influence organizational performance, namely:

- ✓ The position of managers towards employees in their efforts to establish a team spirit within the organization;
- ✓ To ensure a favorable working environment for achieving organizational performance;
- ✓ Change as a factor of the organization's progress.

Achieving performance, changing organization priorities, the evolution of customer needs and new technologies require managers at all levels to adopt the solutions that were previously unthinkable in an organization based on the

principles of classical management. The knowledge society we live in, the globalization of the economic act, the sustainable development of the planet, labor migration have increased the need to identify and learn new management and leadership methods to achieve results. To work in this direction in any organization there will be created prerequisites for achieving performance, associated with increasing trust in interpersonal relationships, establishing team spirit and, as a result, accepting change.

From this perspective, the overall goal of the PhD thesis is to substantiate the process of transforming managers into leaders conceived as essential in the managers' behavior to use their skills in delivering results.

The PhD thesis is a good practice guide addressed to managers who want to learn how to achieve organizational performance by mobilizing employees in this process. It introduces the *manager-leader* concept based on the following principles:

- ✓ Priority to customer needs
- ✓ Exercise leadership at all levels
- ✓ The ability of each employee to become a leader
- ✓ Learning leadership in time

- ✓ Improved success

This PhD thesis provides interested parties with responsible recommendations and practical approaches to lead teams to success.

Effective management means efficient administration. At every level of the organization each employee can improve their own leadership skills. Leadership formation is a key investment in achieving organizational performance.

7. DISSEMINATION OF THE RESEARCH RESULTS

6. "***Psychoanalytique Approache of Leadership***", Social Research Practice and Theory, 2015, 978-606-26-0319-9
7. "***Types of leader in organization*****",** EIRP Proceedings, Vol 10 (2015), ISSN 2067 – 9211 (BDI)
8. "***Leadership versus management / Leader versus manager***", Romanian Economic and Business Review , Summer 2015, Vol 10, Number 2, 1842-2497
9. "***Concepte esenţiale ale managementului strategic în sectorul public***'', Orasul Inteligent, Editia a III-a, 2016, ISSN 2501-1677
10. „***Viziunea – calitatea artei de a conduce***", Conferința Națională „Cercetare de excelență, cunoaștere științifică, progres social", Academia Română, 30-31 oct 2014

8. PERSONAL CONTRIBUTIONS

While preparing this PhD thesis, the author has made some significant contributions, which we will detail in the following.

Contributions with a synthesis character

- ✓ Interdisciplinary approach proposing an approach from the perspective of complementarity individualizing managers and leaders, who are people sharing the same conception of the causes of a problem, and strive to find solutions. Thus, they can be one and the same person. We are talking about the manager-leader pair;
- ✓ Critical analysis of the conceptual elements used in the accomplishment of the scientific approach;
- ✓ The logic and structure of the scientific approach from the perspective of achieving the fundamental objective of the PhD thesis, from simple to complex and from general to particular;

Contributions of theoretical and experimental character

- ✓ An incursion in the evolution of the concerns to identify and delimitate the leader and manager concepts;

- ✓ A comparative-critical perspective of the manager-leader relationship;
- ✓ Analysis of the organization-manager-leader triad;
- ✓ Critical analysis of corporate culture
- ✓ Identification of the skills needed by managers;
- ✓ Addressing the management process from the perspective of "authoritarianism";
- ✓ Description of the manager's profession by way of performing roles;
- ✓ Description of the analysis framework for the professionalization of managers;
- ✓ Analysis of the model of four corners of leadership;
- ✓ Identification of types of people in terms of the characteristics of leaders;
- ✓ Analysis of how the art of leadership changes from driving and training to facilitating and enabling;
- ✓ Epistemological positions of positivist, interpretative and constructivist paradigms
- ✓ The empirical research by conducting a study that was carried out based on three major themes:
    - Major Theme 1 (MT1): Acquirement of competencesto adjust to the challenges of the

environment where multinational companies carry out their activities

- Major Theme 2 (MT2): Ensuring a work environment to achieve high performance
- Major Theme 3 (MT3): Intensifying the efforts of managers-leaders in the challenge and promoting of changes

The novelty of the PhD thesis

- ✓ Designing the LMPC (Leader-Manager-Performance-Change) Model;
- ✓ Theme and object of study of the theoretical and experimental research;
- ✓ Comparative study of different notions, concepts and theories regarding the leader-manager;
- ✓ Manner to be followed by leader-managers to build a common commitment to an important mission that participates in the organization's mission to identify and highlight a challenge, to select priority actions and teamwork to deliver the expected results.

Usefulness of the research results

The scientific, didactic and applicative utility of the obtained research results is highlighted in the following aspects:

- ✓ From a **scientific** point of view, there is a significant contribution in the field of fundamental knowledge through the development of research on the process of transformation of managers into leaders, which significantly influences the behavior of managers in using their skills in obtaining results.
- ✓ From a **didactic** point of view, we mention the usefulness of the research *in extenso,* as well as the conclusions that can serve as a starting point in the elaboration of some chapters in the courses of the schools of economics, especially the management specialization.
- ✓ From an **applicative** point of view, the empirical study allows the scientific substantiation of the knowledge accumulated from experience and the enrichment of the specialized literature in the field and especially of the domestic one.

9. FUTURE RESEARCH ORIENTATIONS

The depth and the topicality of our paper lead us to formulate a series of future directions of deepening and refinement. Without claiming that we have included all of them in the portfolio, we have the following considerations:

- ✓ Extending the empirical research to a sample with broader geographical spread;
- ✓ Analysis of organizational environments and their level of creativity;
- ✓ Analysis of the educational level regarding organizational creativity;
- ✓ Leadership - a management concept for the 21st century;
- ✓ Values, mentality and leadership in emerging markets;
- ✓ Today's leaders - from theory to science;
- ✓ Overview of practice in business leadership in Romania;
- ✓ The importance of self-control in leadership formation;
- ✓ Connections between the roles of leadership and undertaking leadership roles;
- ✓ Identifying the main peculiarities of undertaking leadership roles in Romanian organizations;
- ✓ Shaping and evolution of leading roles in the Romanian society;

- ✓ Leadership in higher education in Romania;
- ✓ Success factors of organizational change;
- ✓ Multidimensional character of motivation.

10. CURRICULUM VITAE (EN)

Personal Information

MARIAN AURELIAN BÂRGĂU

Bucharest (Romania)

0745532435

marianbargau@yahoo.com

Sex Male | Date of birth 08/02/1986 | Nationality Romanian

PROFESSIONAL EXPERIENCE

13/11/2006–09/01/2011

Specialist

ROMANIAN-AMERICAN UNIVERSITY, BUCHAREST (Romania)

10/01/2011–01/03/2012

HEAD OF ADMINISTRATIVE DEPARTMENT

ROMANIAN-AMERICAN UNIVERSITY, BUCHAREST (Romania)

01/03/2012–Present

DIRECTOR

PRO UNIVERSITARIA PUBLISHING HOUSE, BUCHAREST (ROMANIA)

01/02/2010 –Present

SALES AGENT

ALLIANZ TIRIAC ASIGURARI

ADMINISTRATOR: SC GOOD LUCK SRL – management consultancy

SC BARGAU MARIAN AGENT DE ASIGURARE SRL – insurance broker

AERCJPresident(Association of the Romanian Publishers of Law Books)

EDUCATION AND TRAINING

01/10/2001–30/06/2005

BACCALAUREATE DIPLOMA

Theoretical High School "MIHAI EMINESCU" BARLAD, (Romania)

01/10/2005–30/07/2008

BACHELOR'S DEGREE

ROMANIAN-AMERICAN UNIVERSITY, SCHOOL OF MANAGEMENT, BUCHAREST (Romania)

01/10/2008–31/07/2010

MASTER'S DEGREE

ROMANIAN-AMERICAN UNIVERSITY, STRATEGIC COMPANY MANAGEMENT, BUCHAREST (Romania)

01/10/2009–31/07/2013

BACHELOR'S DEGREE

ROMANIAN-AMERICAN UNIVERSITY, SCHOOL OF LAW, BUCHAREST (Romania)

01/10/2013– Present

DOCTORATE

UNIVERSITY of VALAHIA TARGOVISTE, MAJOR IN MANAGEMENT, TARGOVISTE
PhD Scholarship in the Project "Routes of Academic Excellence in the Doctoral and Post-doctoral Research – READ" (April 2014 – October 2015)
Scientific papers presented at national conferences
Scientific papers published in specialized journals and magazines (BDI)

PERSONAL SKILLS AND ABILITIES

Native language: Romanian

Other languages

	UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITING
	Listening	Reading	Conversation	Speaking	
English	B2	B2	B2	C2	B1
French	B1	B1	B1	B1	A2
Portuguese	B2	B2	B1	B1	A2
	Study Scholarship Leonardo Da Vinci, 3 moths in Portugal				

Levels: A1/A2: Elementary user - B1/B2: Independent user - C1/C2: Advanced user
European Framework for Languages

Communication skills

-Good communication skills acquired during my experience as a manager
-Adaptability
-Decision-making
-Initiative and creativity

Organizational/management skills

-Leadership (at present coordinator of a team of 15 people)
-Good organizational skills acquired as head of the administrative department, director and administrator
- Good leadership skills

- Work under pressure
- Search for and generating business ideas
- Management of transactional and regulatory relations
- Analytical thinking, building of team, counseling, result-oriented, strategic perspective

Skills acquired at the workplace

- Good command of management strategies
- Good speaker (I interact and negotiate with people on a daily basis)
- Experience in the field of bids and auctions, SEAP knowledge
-Negotiation and closing of commercial contracts with the company clients, closing of documents
- Preparation of sales reports to pay copyrights, preparation of sales reports

- Administration of the car fleet, procurement and negotiation of cars for the car fleet, records on insurance policies, rovignettes, car service
- Negotiation and preparation of contracts with authors
- Coordination of company staff (around 20 people)
- Organization of events/book launchings/participation in book fairs

Computer skills

- Good command of the MS Office Suite, Oracle, Mentor, OMC
- ECDL courses
-Good command of the Internet, research engines, social networks and other web resources

Driver's license

- B class since 2004