



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TÂRGOVIȘTE - IOSUD
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL MANAGEMENT

Str. Lt.Stancu Ion, Nr. 35 – 130105, Târgoviște, România
Tel/Fax: +40-245-206104, mobil: 0769-076 861
<http://scoaladoctorala.valahia.ro/>

MANAGEMENTUL PARTICIPATIV, ELEMENT CHEIE ÎN OBTINEREA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE ÎN ORGANIZAȚIILE PUBLICE

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Prof. univ. dr. Ion STEGĂROIU

DOCTORAND,
Ioan GRAPINI

TÂRGOVIȘTE

2022

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

MULȚUMIRI	3
CUPRINS	4
IMPORTANȚA, ACTUALITATEA, NECESITATEA ȘI UTILITATEA TEMEI	6
OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE	7
IPOTEZA CENTRALĂ ȘI IPOTEZELE DE LUCRU	8
STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT	9
CONCLUZII	11
CONTRIBUȚII PERSONALE	13
LIMITELE CERCETĂRII	15
DIRECȚIILE VIITOARE DE CERCETARE	16
BIBLIOGRAFIE	18

MULȚUMIRI

O mențiune specială și mulțumiri nemăsurate îi sunt îndreptate lui Dumnezeu, pentru binecuvântările, îndrumarea și sprijinul nevăzut în încercările mele de viață, inclusiv pentru realizarea acestei teze de doctorat. Recunoștința mea se îndreaptă spre domnul profesor, coordonator al lucrării, prof. univ. dr. Stegăroiu Ion, pentru toate ideile, sfaturile, îndrumarea și suportul oferite pe tot parcursul perioadei de cercetare. Recunoștința mea se îndreaptă și spre nașa noastră pentru întregul sprijin acordat, fără de care nu aș fi reușit să ajung cu succes în această etapă a vieții mele. Aș dori să exprim din inimă mulțumirile mele tuturor celor care m-au motivat: profesori, prieteni, și în mod special, fiului meu, soției, părinților și socrilor, pentru încurajarea permanentă, dragostea și sprijinul necondiționat.

CUPRINS

Introducere

CAPITOLUL I

STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU

- 1.1. Începuturile managementului participativ
- 1.2. Influența gânditorilor socialiști
 - 1.2.1. Socialismul între realitate și utopie
 - 1.2.2. Elemente incipiente ale managementului participativ
 - 1.2.3. Importanța relației dintre sindicalism și socialismul de breaslă
 - 1.2.4. Socialismul în perioada fabiană
 - 1.2.5. Socialismul tutelar
- 1.3. Concepte și paradigme în managementul participativ

CAPITOLUL II

OPERAȚIONALIZAREA MANAGEMENTULUI PARTICIPATIV

- 2.1. Contextul politic în definirea conceptuală a managementului participativ
- 2.2. Obiectivele generale ale managementului participativ
- 2.3. Nevoia și necesitatea managementului participativ
- 2.4. Participare și management
- 2.5. Participarea formală și informală
- 2.6. Dificultăți întâmpinate în implementarea managementului participativ
- 2.7. Concluzii intermediare

CAPITOLUL III

CADRUL CONCEPTUAL EPISTEMOLOGIC ȘI METODOLOGIC AL DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC

- 3.1 Cadrul conceptual
 - 3.1.1. Particularități ale managementului participativ din perspectiva performanței organizaționale în instituțiile publice
 - 3.1.2. Climatul organizațional
 - 3.1.3. Satisfacția angajatului
 - 3.1.4. Schimbarea
- 3.2. Cadrul epistemologic
- 3.3. Cadrul metodologic
 - 3.3.1. Problematica cercetării științifice
 - 3.3.2. Obiectivele cercetării
 - 3.3.3. Ipotezele cercetării
 - 3.3.4. Metodologia cercetării
- 3.4. Concluzii intermediare

CAPITOLUL IV

PREZENTAREA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

- 4.1. Tema majoră 1. Climatul organizațional
 - 4.1.1. Prezentarea și interpretarea rezultatelor
 - 4.1.2. Concluzii intermediare
- 4.2. Tema majoră 2. Gradul de satisfacție profesională
 - 4.2.1. Prezentarea și interpretarea rezultatelor
 - 4.2.2. Concluzii intermediare
- 4.3. Tema majoră 3. Identificarea stilului de conducere de către staff-ul managerial
 - 4.3.1. Prezentarea și interpretarea rezultatelor

- 4.3.2 Concluzii intermediare
- 4.4. Tema majoră 4. Relațiile manager-angajat în cadrul organizației
 - 4.4.1. Prezentarea și interpretarea rezultatelor
 - 4.4.2. Concluzii intermediare
- 4.5. Validarea ipotezelor
- 4.6. Concluzii intermediare finale

CAPITOLUL V

MODEL DE MANAGEMENT PARTICIPATIV ÎN ORGANIZAȚIILE PUBLICE

- 5.1. Aspecte generale
- 5.2. Metode de îmbunătățire a participării angajaților la deciziile de ordin managerial din cadrul organizației în care activează
- 5.3. Componentele Modelului
- 5.4 Instrumentar managerial folosit în implementarea managementului participativ
 - 5.4.1. Întâlnirile de lucru
 - 5.4.2. Întâlnirile speciale
 - 5.4.3. Elaborarea fișei postului din perspectiva implementării managementului participativ
 - 5.4.4. Managementul participativ și ședințele de lucru
 - 5.4.5. Realizarea evaluării anuale
 - 5.4.6. Pași în elaborarea unui plan de lucru - mecanism cheie în managementul participativ
- 5.5. Concluzii preliminare

CONCLUZII FINALE

CONTRIBUȚII PERSONALE

LIMITELE CERCETĂRII

DIRECȚIILE VIITOARE DE CERCETARE

Bibliografie

Lista anexelor

Cuvinte cheie: management participativ, climat organizațional, satisfacția muncii, stil managerial, schimbare și inovație

IMPORTANȚA, ACTUALITATEA, NECESITATEA ȘI UTILITATEA TEMEI

Managementul participativ definit de către Wagner și Gooding (1987), sub forma unei decizii comune constituie o temă centrală de cercetare în științele organizaționale. Multe studii au demonstrat o corelație pozitivă între participare și probleme ca motivația, satisfacția și îndeplinirea sarcinii. Unii autori evidențiază faptul că ar trebui făcută o mai clară distincție între efectele diferitelor tipuri ale participării.

După Angermeier (2009), se poate vorbi despre managementul participativ atât ca un stil de conducere, cât și la nivel conceptual ca și o teorie care definește managementul în raport cu relația între beneficiile organizaționale pe termen lung și valoarea și performanța angajatului bazată pe loialitatea în raport cu angajatorului.

Conceptul de management participativ a cunoscut însă, de-a lungul istoriei, diferite dezvoltări în funcție de contextul socio-politic în care a fost formulat. Raportul între angajați și angajatori, relațiile de muncă au fost influențate de mutațiile ideologice, de situația economică, de schimbările de paradigmă asupra ființei umane.

În prezenta lucrare de doctorat ne vom axa pe analiza impactului pe care un management participativ îl are asupra unui mediu organizațional specific: instituția publică. Vom analiza cadrul conceptual al acestui tip de management, cât și modalități de implementare specifice pentru o instituție publică. Consider că acest tip de organizație oferă premisele cele mai bune pentru un management participativ deoarece resursa de bază o reprezintă resursa umană. Dacă în cazul întreprinderilor se poate vorbi și de componenta tehnologică, în cazul instituțiilor publice întreaga activitate se bazează pe componenta umană.

Obiectivul principal al prezentului demers științific este de acceptare a rolului de coparticipare a angajaților din domeniul public la procesul decizional al instituției. Chiar dacă este vorba despre o organizație piramidală în care autoritatea crește de la un palier decizional la altul, așa cum menționa, sociologul german Max Weber, implicarea fiecărui individ la nivelul său de autoritate, poate fi decisivă pentru schimbarea obținută la nivel organizațional.

Studiile reduse ca număr în acest domeniu al managementului participativ și rolul său în administrația publică locală, cât și dorința de a cuantifica aportul resursei umane în

implementarea acestui tip de management, important într-o organizație democratică care tinde spre schimbare, m-au determinat să realizez prezentul demers științific.

De asemenea, consider că lucrarea de față va aduce un aport suplimentar la literatura de specialitate prin abordarea, din perspectiva managementului participativ, a raporturilor între superiorii ierarhici și subalterni, precum și a celor situați la același palier ierarhic. Vom arăta că aspecte precum comunicarea, cooperarea, crearea unui climat organizațional favorabil sunt elemente specifice unui management participativ ceea ce va demonstra că instituțiile publice tind tot mai mult să-l aplice la nivelul organizației.

Contribuția teoretică a prezentului demers științific se axează pe conturarea unor abordări diversificate, specifice noțiunilor conceptuale supuse spre analiză. Managementul participativ este și va fi un subiect de referință în domeniul managementului, deoarece deschide calea spre coparticiparea angajat – șef și spre schimbare, ceea ce aduce un plus valoare și o stabilitate organizației.

La nivelul instituțiilor publice sunt necesari pași spre schimbarea stilului managerial și adoptarea de noi strategii manageriale, ceea ce va conduce la eliminarea stilului managerial autoritar care determină scăderea satisfacției profesionale și performanțe limitate. Schimbarea vine ca o recunoaștere a faptului că societatea este într-o continuă mișcare și este capabilă să accepte inovația. Viziunea modernă de management îi permite angajatului să fie parte componentă a procesului decizional, astfel încât să i se îmbunătățească statutul și să-i crească gradul de motivație pentru muncă.

OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE

Obiectivul general (OG) este acela de a verifica faptul că implementarea și aplicarea unui management de tip participativ la nivelul instituțiilor publice din județul Arad constituie un important element generator de schimbare, capabil să conducă la restructurarea pozitivă și, pe termen lung, identificarea atitudinii angajaților față de schimbare în instituția în care lucrează.

Obiectivul general al cercetării are un grad de complexitate ridicat, fapt pentru care au fost formulate câteva obiective specifice (OS), care determină elaborarea itemilor din chestionare:

OS 1. Evaluarea măsurii și implicarea managerială în îndeplinirea obiectivelor instituției publice.

OS 2. Cercetarea calității managementului participativ: un sistem deschis, pragmatic, de control intens neinvaziv și cu identitatea de sine a angajatului.

OS 3. Investigarea stilului de conducere: prin consultarea cu colaboratorii, îndrumarea colegilor, examinarea modului de luare a deciziilor, dezvoltarea autocontrolului, și cogniții pozitive.

OS 4. Evaluarea randamentului aplicării managementului participativ: orientarea spre participarea angajaților la nivel decizional, spre performanța individuală și colectivă și spre gradul de satisfacție a angajaților.

OS 5. Identificarea tipului de management folosit în cadrul instituției publice în vederea promovării schimbării.

OS 6. Identificarea gradului de satisfacție la locul de muncă și performanța angajaților prin implementarea unui management de tip participativ.

IPOTEZA CENTRALĂ ȘI IPOTEZELE DE LUCRU

În ceea ce privește prezenta cercetare, scopul acestui demers investigativ îl reprezintă verificarea implementării și practicării unui management participativ la nivelul instituțiilor publice subordonate Consiliului Județean Arad, element al schimbării, care să conducă la restructurarea pozitivă și de durată a atitudinilor funcționarilor/ angajaților față de schimbare și inovație în administrația publică locală cât și la obținerea satisfacerii cetățeanului.

În acest sens, implementarea managementului participativ, precum și analiza impactului pe care îl are acesta în cadrul instituțiilor publice aparținătoare Consiliului Județean Arad o vom realiza ținând cont de următoarea dimensiune: dimensiunea managerială participativă a instituției publice a Consiliului Județean Arad.

Prin urmare prezentul demers investigativ va avea drept finalitate radiografierea și cuantificarea anumitor schimbări ivite în urma aplicării acestui tip de management la nivelul celor trei instituții din cadrul CJA ca organizații publice și la nivelul percepției angajaților asupra

acestui tip de management. Această dimensiune corelată cu scopul acestui demers investigativ duce la formularea câtorva ipoteze de lucru generale și specifice.

Cercetarea noastră se întemeiază pe următoarele ipoteze:

I₆. Practicarea unui management de tip participativ cu focusare pe responsabilizare, asumare, implicare, autoresponsabilizare, autoasumare și implicare, duce la modificări pozitive la nivelul instituției și implicit la un climat organizational pozitiv propice derulării activităților ca premisă a schimbării

I 1. Implicarea activ participativă a angajaților în procesul decizional influențează politicile de dezvoltare instituțională din cadrul administrației publice arădene.

I 2. Asocierea pozitivă dintre schimbare și acceptarea acesteia la nivelul administrației publice arădene, ca sistem organizational functional.

I 3. Optimizarea comunicării dintre manager și angajat/subordonat este dată de implementarea managementului participativ în cadrul instituțiilor.

I 4. Instalarea unui climat de colaborare în rândul grupurilor de angajați, poate influența satisfacția profesională.

I 5. Promovarea și asigurarea unei politici organizaționale transparente prin implementarea unui management de tip participativ contribuie la un climat organizațional favorabil.

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

În ceea ce privește structura lucrării, aceasta conține o introducere, cinci capitole care cuprind atât explicarea unor noțiuni teoretice și o prezentare practică, prezentarea aportului personal, viitoarele direcții de cercetare, limitele cercetării precum și anexele. Partea de introducere a lucrării fixează cadrul dezbaterii, necesitatea acestei abordări și justificarea importanței temei în raport cu cadrul larg al tematicii managementului organizațional.

Fiecare capitol conține concluzii intermediare care sintetizează principalele idei prezentate la nivelul capitolului.

Capitolul I intitulat „**Stadiul cunoașterii în domeniu**” prezintă un periplu ideatic în evoluția managementului participativ de la conceptul ideologic la nivelul realității sociale. S-au

prezentat câteva aspecte teoretico-metodologice privind abordarea conceptului de management sub forma a numeroși factori precum cei socio-economici, schimbările politice, viziunile gânditorilor socialiști și orientările teoretice și filozofiile manageriale, care au contribuit foarte mult la originea și dezvoltarea conceptului de management participativ. Capitolul se încheie cu abordări ale managementului participativ în instituțiile publice, respectiv concepte și paradigme.

Capitolul II numit **„Operaționalizarea managementului participativ”** aduce în discuție contextele politice care au contribuit la definirea conceptuală a termenului de management participativ, obiectivele generale ale managementului participativ, nevoia și necesitatea acestuia, raportul causal dintre participare și management, felurile participării, cât și dificultățile întâmpinate în managementul participativ.

Capitolul III **„Cadrul conceptual epistemologic și metodologic al demersului științific”** prezintă cadrul teoretic care subliniază relația managementului participativ cu comportamentul de performanță al angajaților din sectorul public. S-au redat formele, etapele și nivelurile managementului participativ, factorii situaționali și factorii de contingență ai managementului participativ, climatul organizational (Tema majoră 1), satisfacția angajatului (Tema majoră 2), schimbarea (Tema majoră 3), cât și efectele produse de managementul participativ. Totodată au fost evidențiate cadrul epistemologic și cadrul metodologic. În cadrul metodologic s-a conturat problematica cercetării, s-au stabilit obiectivele, ipotezele și metodele cercetării, s-au elaborat și aplicat chestionarele și s-au prezentat etapele cercetării științifice.

Capitolul IV realizează **„Prezentarea cercetării științifice”**. În acest capitol s-a trecut la prezentarea și interpretarea rezultatelor chestionarelor aplicate, cu privire la cele patru teme majore: climatul organizațional, gradul de satisfacție profesională, identificarea stilului de conducere și schimbarea. Totodată s-a realizat cercetarea empirică privind managementul participativ în administrația publică arădeană. Aceasta s-a realizat pe un eșantion de 550 de angajați, manageri și persoane cu funcție de execuție, din trei instituții publice arădene și anume Direcția Generală de Asistență Socială Arad, Centrul Județean de Resurse și Asistență Educațională și Direcția Județeană de Evidență a Persoanelor din județul Arad.

Capitolul V **„Model de management participativ în organizațiile publice”** s-au propus o serie de modele de management participativ cât și câteva instrumente care pot fi

aplicate în instituțiile publice în vederea diminuării managementului autoritar și a fenomenului de rezistență la schimbare.

La finalul cercetării sunt prezentate concluzii la care se adaugă contribuțiile personale. În cadrul cercetării sunt identificate imitele cercetării alături de direcții viitoare de cercetare.

CONCLUZII

Managementul participativ se caracterizează prin implicarea directă a angajaților la procesul de conducere, asumarea responsabilității unui număr cât mai mare de angajați în exercitarea funcției de evaluare și control dar și printr-o participare directă a angajaților la luarea deciziilor importante pentru organizație.

În urma realizării prezentului studiu cu rol investigativ, cu valorificarea unei viziuni de tip holistic, s-au analizat variabile și s-au îmbinat paradigme calitative și cantitative în cercetare care, prin raportare la ipotezele propuse, ne-au permis să obținem câteva concluzii prezentate de-a lungul cercetării.

În ceea ce privește gradul de acceptare al schimbării și inovației în administrația publică locală arădeană sub influența managementului participativ s-a evidențiat metoda de cercetare și a chestionarului ca instrument de anchetă. Datele culese au fost coroborate și au fost valorificate matematico-statistic prin intermediul valorilor procentuale, conducându-ne la următoarele afirmații.

Pe durata desfășurării prezentei cercetări, marea majoritate a persoanelor care au participat la sondaj (în număr de 550), respectiv în jur de 78% manifestă o atitudine optimistă și totodată pozitivă cu privire la fenomenul de schimbare organizațională, considerând necesară reformarea administrației publice atât de substanță cât și la un nivel mult mai profund.

De remarcat este faptul că respondenții noștri conștientizează importanța deosebită a unei implicări active și în mod responsabil, cât și necesitatea cooperării în cadrul instituției în care activează. O menținere simetrică și, de asemenea, cu importanță statistică, a punctelor de vedere ale respondenților s-a înregistrat cu privire la prioritatea reformei și a inovației, de la un nivel cu accent pe partea materială la un nivel ce pune accent pe relațiile interumane. Factorii cu efect de frână ai schimbării printre care se pot aminti masa critică determinată de resursele umane slab pregătite, resursele material financiare de multe ori insuficiente nu mai prezintă un

pericol atât de mare pentru procesul schimbării. Din analiza răspunsurilor se observă că mai mult de 46 % din respondenți percep ca un obstacol lipsa scăzută de asumare de responsabilități și o dorință scăzută de a promova schimbarea și de a participa efectiv la implementarea managementului de tip participativ.

Rezultatele ne-au determinat să concluzionăm că prin implicarea angajaților la studiul nostru am reușit să le consolidăm convingerea potrivit căreia, în modernizarea, inovarea și schimbarea administrației publice și de ce nu naționale este de importanță majoră disponibilitatea angajaților de a participa proactiv la luarea deciziilor, asumarea de responsabilități și identificarea de strategii, mai mult decât existența unor resurse materiale și financiare.

În cadrul domeniului de cercetare destinat stabilirii calității climatului organizațional, diagnozele întocmite în urma analizării răspunsurilor la acești itemi au pus în valoare câțiva indicatori operaționali, socotiți de noi ca fiind fundamentali pentru climatul organizațional. Acești indicatori sunt percepția de ansamblu asupra organizației din care fac parte respondenții, relația cu șeful și /sau directorul instituției, relațiile de colegialitate, propria percepție asupra rolului deținut în organizație și apartenența la aceasta. Coroborând datele obținute prin aplicarea chestionarului, se constată un procentaj ridicat de păreri pozitive cu privire la statutul instituțiilor experimentate. Așadar s-au evidențiat îmbunătățiri semnificative cu privire la climatul organizațional din prisma respondenților, prin implementarea managementului de tip participativ.

În corelație cu climatul organizațional avem tipul de management practicat de șefi/directori la nivel instituțional. Managerii supuși prezentei analize oscilează între un stil managerial autoritar și unul democratic, adică într-o situație de compromis conform rezultatelor evidențiate prin metoda Blake Mouton, pe baza celor două variabile, resursa umană și activitatea desfășurată.

Dincolo de explicarea conceptelor teoretice prezenta analiză a încercat evidențierea unei probleme sensibile din administrația publică locală arădeană și anume măsura în care staff-ul managerial are capacitatea de a defini și implementa un stil managerial astfel încât să conducă la dezvoltarea organizațională, ca o premisă spre schimbare. Timpul va valida evoluția sistemului administrativ arădean.

O altă abordare a noastră s-a axat pe identificarea gradului de satisfacție profesională a angajaților din cadrul administrației publice arădene. Prin urmare, rezultatele analizei chestionarului reflectă, variabilele categoriale și o evoluție pozitivă a gradului de satisfacție profesională a respondenților implicați în cercetare.

Socotim că această schimbare de percepție se datorează implementării managementului inovator, participativ menit să genereze în instituții securizarea unui mediu și a unui climat organizațional întemeiat pe valorificarea pozițiilor individuale ale angajaților în cadrul instituției, pe încheierea unor relații de grup pozitive, eficiente, durabile, pe dezvoltarea unor relații profesionale șef-angajat, pe amplificarea gradului de participare activă în inițierea de politici și strategii de expansiune instituțională; astfel, motivarea financiar-materială redusă poate fi înlocuită, cu recompense pozitive bazate pe aprecieri și valorizări morale, ce pot stimula și motiva profesional angajatul. Acești indicatori de tip observațional și operațional reflectă nivel ridicat de satisfacție profesională. Opțiunea managerială de tip participativ valorizează individul și totodată grupul din care acesta face parte și contribuie semnificativ la amplificarea gradului de satisfacție profesională în rândul angajaților bugetari. Pentru a avea un sistem public performant și inovator în care managementul participativ să fie un stil de lideriat unitar, deschis spre participarea angajatului în procesul de luare a deciziilor, am considerat necesară proiectarea unui model de management participativ care să poată fi folosit ca punct de susținere în implementarea lui la nivelul celor trei instituții: Direcția Generală de Asistență Socială Arad, Centrul Județean de Resurse și Asistență Educațională Arad și Direcția Județeană de Evidență a Persoanelor Arad.

CONTRIBUȚII PERSONALE

La elaborarea acestei cercetări științifice în domeniul managementului am contribuit cu:

1. Contribuții la nivel teoretic și experimental

- studierea aprofundată și amănunțită a literaturii de specialitate din domeniul managementului instituțiilor publice în vederea emiterii de păreri personale
- găsirea de informații pertinente cu ajutorul cărora s-a încercat definirea conceptelor și realizarea cadrului teoretic redat prin:

- definirea conceptului de management participativ;
- identificarea modului în care climatul organizațional, satisfacția profesională, stilul managerial și schimbarea pot influența implementarea managementului participativ în administrația publică locală arădeană;
- întocmirea și aplicarea ca instrumente de cercetare, chestionarul, în vederea obținerii de informații necesare scopului cercetării;
- formularea de obiective și stabilirea de ipoteze, plecând de la cadrul teoretic și conceptual al cercetării;
- proiectarea unui model de management participativ în cadrul instituțiilor publice, corelat cu nevoia de schimbare;
- integrarea în cadrul modelului a unor etape concrete care trebuie urmate în vederea implementării unui management participativ;

2. Contribuții cu caracter de sinteză

- expunerea unor noțiuni și concepte introductive cu privire la managementul participativ
- consultarea unor lucrări de specialitate în domeniul managementului participativ și al administrației publice;
- evidențierea prin citare a acelor cercetări din domenii adiacente;
- abordarea metodologică, sociologică, statistică a prezentei cercetări;
- definirea climatului organizațional, a satisfacției profesionale, a stilurilor manageriale și a schimbării;
- enumerarea formelor, etapelor și nivelurilor managementului participativ;
- definirea culturii organizaționale;
- definirea și caracterizarea motivației;
- prezentarea managementului participativ și a relațiilor sale cu comportamentul de performanță al angajaților;

3. Contribuții practice

- elaborarea și aplicarea unui chestionar axat pe cele patru teme majore dezbătute în studiu și anume: *Chestionar privind analiza climatului organizațional, Chestionar privind*

identificarea stilului de conducere de către staff-ul managerial, Chestionar privind satisfacția profesională, Chestionar privind relația manager-angajat în cadrul organizației, aplicate persoanelor funcționari publici sau personal contractual care activează în domeniul administrației publice arădene. dat fiind faptul că direcțiile de cercetare, consideră că aplicarea și analizarea acestor chestionare în cadrul administrației publice arădene sunt esențiale în vederea identificării nevoi de schimbare prin implementarea unui management participativ dar totodată și un barometru necesar dezvoltării unui model de implementare acestui tip managerial care promovează schimbarea la nivelul instituțiilor publice.

- realizarea unui model de implementare al managementului participativ și instrumente manageriale folosite în vederea obținerii finalităților asumate în cadrul instituțiilor publice arădene supuse prezentului demers științific.

4. Contribuții la nivel științific curricular:

- întocmirea raporturilor intermediare în cadrul programului de cercetare doctorală
- întocmirea tezei de doctorat

LIMITELE CERCETĂRII

- Prezentul demers științific prezintă anumite limite legate de generalizarea rezultatelor și de interpretarea datelor. Acest lucru se datorează faptului că nu a fost posibilă extinderea cercetării pe un număr mai mare de respondenți, motivând problematica eșantionului asociată cu problematica temporală existentă în orice cercetare științifică.
- Una dintre cele mai importante limite ale prezentului demers științific o reprezintă subiectivitatea persoanelor care au participat la studiu. Multor persoane le-a fost greu să recunoască adevărul sau poate din teama de a nu fi judecați, au preferat să răspundă intuitiv, cu răspunsuri predictibile și nu cele dezirabile.
- Acesta a fost și motivul pentru care am recurs la elaborarea unor chestionare cu răspuns închis în care respondenții am apreciat pe o scară de la 1 la 5, de la acord total, acord,

indecis, dezacord și dezacord total, tocmai pentru a nu fi puși în situația inconfortabilă de a afirma adevărul cu privire la climatul organizațional din care fac parte, satisfacția profesională, stilul managerial, etc.

- Dat fiind faptul că există răspunsurile s-au bazat pe părerea subiecților și nu pe calcule de date exacte, afirmăm există posibilitatea ca aprecierile făcute de noi să nu reflecte întocmai nivelul real al aspectelor supuse cercetării. Motivele pentru care am putea avea o distorsionare a realității sunt cele legate de utilizarea unor noțiuni, termeni sau formulări greu accesibile, reticența de a răspunde cu sinceritate. În ciuda faptului că li se asigură confidențialitatea iar nu în ultimul rând interesul scăzut pentru completarea chestionarului.
- O altă limită a prezentei cercetări este dată de faptul că aceasta se raportează la un timp dat, ce al efectuării investigației. Pentru o transparență mai bună și o analiză obiectivă de preferat ar fi ca studiul să se raporteze la două momente temporale pre și post cercetare pentru a identifica acele modificări de inițiative și practici aferente implementării managementului participativ.
- Pe perioada pandemiei suspendarea activității profesionale în format fizic și desfășurarea activității online, provocată de virusul Sars Cov-2, a dus la o receptivitate scăzută de completare a chestionarului în format online deoarece subiecții noștri, fiind acasă nu au manifestat interes în acest sens.

Cu toate că există o serie de limite cu care ne-am confruntat, afirmăm că prezentul demers științific reprezintă un pas important și o deschidere spre schimbare, în vederea susținerii managementului participativ ca formă de manageriere a unei organizații, un preambul pentru o cercetare viitoare, mult mai amplă.

DIRECȚIILE VIITOARE DE CERCETARE

Din perspectiva managementului se pot desprinde câteva direcții viitoare de cercetare:

- necesitatea unei explorări suplimentare privind implementarea managementului participativ în cazul descentralizării serviciilor publice din Arad și examinarea dacă și alte județe se confruntă cu aceleași provocări;

- măsurarea impactului pe care aplicarea unui management participativ la nivelul organizațiilor publice arădene se reflectă la nivelul organizației;
- includerea și a altor instituții publice în studiul de cercetare care ar permite elaborarea unor strategii complexe la nivelul sistemului bugetar;
- identificarea gradului de reticență la schimbare;
- necesitatea unui studiu de caz privind percepția șefilor/ directorilor cu privire la aplicarea managementului participativ ca stil managerial;
- elaborarea unui studiu privind implementarea managementului participativ la nivelul administrației publice naționale și impactul acestuia asupra climatului organizațional și a forței de muncă, cât și crearea unui cadru legislativ și instruirea propice implementării unui astfel de management;

Prin urmare, considerăm că aceste rezultate ar aduce plus valoare necesității implementării managementului participativ.

BIBLIOGRAFIE

1. Albulescu, M., Albulescu L., (2015), Motivational Benchmaks for teaching career choice, in Procedia – Socialand Behavioral Sciences, ERD 2015.
2. Angermeier, I., Dunford, B. B., Boss, A. D., Smith, R. H., & Boss, R. W. (2009). The impact of participativ management perceptions on customer service, medical errors, burnout, and turnover intentions. Journal of Healthcare Management.
3. Anghelache, V., (2007), Climatul Organizațional – cauză sau efect al dezvoltării, Editura Economică, București.
4. Arrigo, G., & Casale, G. (2010). A comparative overview of terms and notions on employee participation. ILO Cataloguing in Publication Data
5. Barnes, D., Moldovan, O. și Pocsveiler, E., (2014), „Regional Partnerships, Foreign Investments and Local Economic Development: A Case Study of Nokia in Cluj County, Romania”, în Kovács, I.P. și Profiroiu, C.M. (ed.), Regionalisation and Regional Policy in Central and Eastern Europe, Bratislava: Nispacee Press.
6. Bartol, K., Martin, D., Tein, M., & Matthews, G. (2002). Management: A Pacific rim focus (3rd ed.). Roseville NSW 2069, Australia: The McGraw Hill-Company Australia Pty Limited.
7. Băban, A., (2002), Metodologia cercetării calitative, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napocan.
8. Băcanu, B., (1997), Management strategic, Editura Teora, Bucuresti.
9. Beach, D.S. (1980). Personnel: The management of people at work, Macmillan Publishing Company Inc., New York.
10. Black, J.S, Gregersen, H.B. (1997). Participativ decision – making: An integration of multiple dimensions, Human Relations, july, Vol. 50, Nr. 7.
11. Bloomsberg, P. (1951). Indutrial Democracy and nationazation, Blackwell, London.
12. Boboc, I., (2003), Comportament organizațional și managerial. Fundamente psihologice politologice, vol. I, Comportament organizațional, Editura Universității Petru Maior, Târgu Mureș

13. Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1991), Reframing organizations, San Francisco: Jossey-Bass.
14. Boncu, Ș., (2002), Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională, Editura Polirom , Iași.
15. Bond, F. W., Flaxman, P. E., & Bunce, D. (2008). The influence of psychological flexibility on work redesign: Mediated moderation of a work reorganization intervention. *Journal of Applied Psychology*, 93(3).
16. Shani, A. B. and Bushe, G. R., (1991), Organization Development Ser.: Parallel Learning Structures: Creating Innovations in Bureaucracies, Addison-Wesley Longman, Incorporated.
17. Cabrera, E. F., Ortega, J., & Cabrera, Á. (2003). An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. *Journal of World Business*, 38(1).
18. Cameron, K.S., Freeman, S.J., & Mishra, A.K. (1993). Downsizing and redesigning, New York: Oxford University Press.
19. Carnevale, D, (2002), Organizational Developement In The Public Sector, Westview Press.
20. Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72(3).
21. Cernușca, L., (2007), Leaderchip-Artă sau știință, Arad Artă sau știință, Buletinul Științific al Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, nr. 2 (47).
22. Chelcea, S., (2001), Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative. București, Editura Economică.
23. Champoux, J. E. (2003). Organizational behavior: Essential tenets (2nd ed.). Australia: Thompson South-Western.
24. Clegg, H.A. (1963). A New Approach to industrial Democracy, Basil Blackwell, Oxford.
25. Coghlan, D., Brannick, T., (2001), Doing action research in your own organization., Oxford University Press, 3rd Edition.
26. Cole, G.A., (2000), Managementul personalului, Editura Codecs, București.

27. Cornescu V., Mihăilescu I.(1997) Management. Editura Actami.
28. Creswell, J. W. (2005). Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (2nd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall.
29. Davis, E.M., Lansbury, R.D. (1996). Employee involvement and industrial relations reform in Australia: Reviewind a decade of experience in Australia, Employee Relations, Vol. 18, nr. 5.
30. Dâncu, V., (2019), Politicaily incorrect. Scenarii pentru o Romania posibilă, Editura Școala Arădeana, Cluj Napoca.
31. Denscombe, M. (2003) The Good Research Guide: For Small-Scale Social Research Projects. (2nd edition) Buckingham: Open University Press.
32. Dubin, R., Champoux, J. E., & Porter, L. W. (1975). Central life Interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. Administrative Science Quarterly, 20(3).
33. Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 72(4). Eisenberger.
34. Ferreira, A. I., & Hill, M. M. (2008), Organisational cultures in public and private Portuguese Universities: A case study, High Educ 55.
35. Fromm, E. (1955) The Sane Society, Fawcett Premier, New York.
36. Gardner, G. (1977). Worker'sparticipation: A critical evaluation of Coch and French, Human relations, vol. 30, Nr. 6.
37. Ghețe, G., Costea, M., Profiroiu, M., (1999), Rolul formării profesionale în reforma administrației publice, ed. Economică, București.
38. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. J., & Konopaske, R. (2006). Organizations: Behavior, structure, processes (12th ed.). Boston: McGraw- Hill/Irwin.
39. Giddens, A., (2007), Europa în epoca globală, Editura Ziua, București.
40. Giri, V.V. (1967). Labour Problems in Indian Industry, Tata McGraw Hill Publishing Company, Bombay.

41. Glava, A., (2009), *Metacogniția și optimizarea învățării*, Editura Casa Cărții de Știință, Cluj Napoca
42. Grant, A. M., (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1).
43. Haegel, A., (2016), *La Boîte À Outils des Ressources Humaines*, 2 edition, Dunod, Paris
44. Hamel, G., Breen, B. (2010), *Viitorul managementului*, Editura Publica
45. Hammer, M. & Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, London: Nicholas Brealey Publishing.
46. Handy, C., *Understanding Organisations*, Oxford: Penguin Adult, 1993.
47. Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37.
48. Hollandts, X. (2009). La gestion participativ, une utopie réalisée? L'expérience d'Alexandre Dubois aux aciéries de Bonpertuis. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (313).
49. House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3).
50. House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3.
51. Iazykoff, V. (1991). Le management participatif à France-Télécom. *Politiques et management public*, 9(1).
52. Ionescu, Gh. Gh., (2000), *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București.
53. Jago, A. (2015), From victor vroom, philip yetton, and arthur jago's normative decision-process theory to the use of participativ management. *Organizational Behavior 4: From Theory to Practice*, 131.
54. Jain, H.C. (1980), *Worker Participation: Success and Problems*, Praegar, New York.
55. Jarrar, Y.F., Zairi, M. (2002). Employee empowerment – A UK survey of trends and best practices, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, nr. 5.

56. Jeannerod–Dumouchel, N., (2014), La reconnaissance du métier: acte premier d'un management participatif. @ GRH, 11(2).
57. Johannes, S., (1976), Workers' participation in decision within industry, ILO Review, Vol. 113. January-February.
58. Johns, G., (1998), Comportament organizațional, București: Editura Economică.
59. Joule, R. V., Beauvois, J. L., (1997), Tratat de manipulare, Editura Antet, București.
60. Kim, S. (2002). Participativ management and Job satisfaction: Lessons for management leadership. Public Administration Review, 62(2).
61. Kompier, M. A. J., Geurts, S. A. E., Grundemann, R. W. M., Vink, P., & Smulders, P. G. W. (1998). Cases in stress prevention: The success of a participativ and stepwise approach. Stress Medicine, 14.
62. Koopman, A. (1991), Transcultural Management: How to Unlock Global Resources, Oxford: Basil Blackwell.
63. Koopman, P.L., Wierdsma, A.F.M., (1984), Work consultation as a channel of communication and as a consultative as a channel of communication and as a consultative framework. In P.J.D. Drenth, H. Thierry, P.J. Willems, & C.J. de Wolf (Eds.), Handbook of Work and Organizational Psychology (Vol. 1), Chichester: Wiley.
64. Lammers, C.J., (1967), Power and participation in decision making in formal Organisation, American Journal of Sociology, Vol. 73, Nr. 2.
65. Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P., (2004), A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. Journal of Organizational Behavior, 25.
66. Likert, R. (1967), The human organization: Its management and values . New York: McGraw-Hill Book Company.
67. Locke, E.A., (1976), The nature and causes of job satisfaction, în M. DUNNETTE (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago, Rand McNally.
68. Locke, J., (2007), Al doilea tratat despre cărmuire, Editura Nemira, București.
69. Locke, E. A., & Schweiger, D. M., (1979), Participation in Decision-Making: One More Look. In B. M. Staw (Ed.), Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press.

70. Matei, L., (2006), Management public, Ediția a doua, ed. Economică, București.
71. Maxim, E., (2007), Managementul calității, Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza” Iași.
72. McGregor, D. (1960). Human Side of the Enterprise, McGraw-Hill, New York.
73. McGregor, D. (1966). Workers' Participation in Management, Manaktalas, Bombay.
74. Mintzberg, H., (1979), The structuring of organizations. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
75. Nicolescu, O., Verboncu, I., (2006), Fundamentele managementului organizației, Editura Tribuna Economică, București.
76. Pereira, G. M., & Osburn, H. G., (2007), Effects of participation in decision making on performance and employee attitudes: A quality circles meta-analysis. J Bus Psychol, 22.
77. Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T., (2001), Toward a theory of psychological ownership in organizations. Academy of management review, 26(2).
78. Pitariu, H. D., (2000), Managementul resurselor umane – Evaluarea performanțelor profesionale, Editura All beck, București.
79. Pitariu H. D și Budean A. D. (2007), Cultura organizațională – modele și metode de intervenție, Cluj-Napoca: Editura ASCR.
80. Reichers, A. E., & Schneider, B., (1990), Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), Organizational climate and culture, San Francisco: Jossey-Bass.
81. Saeed ul Hassan, C., Rafiq, M., Rahman, F., Jumani, N. B., & Ajmal, M., (2010), Impact of Participativ Management on Employee Job Satisfaction and Performance in Pakistan. Language in India, 10 (12).
82. Sashkin, M., (1984), Participativ management is an ethical imperative. Organizational Dynamics, 12(4), 5-22.
83. Sashkin, M., & Sashkin, M. G., (2003), Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success. San Francisco, CA: Berrett Koehler Publishers, Inc.

84. Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O., (2007), Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library philosophy and practice* 9(2).
85. Trompenass, F., Hampden-Turner, C., (2001), *21Leaders for the 21st Century: How innovative Leaders Manage in the Digital Age*, McGraw-Hill
86. Ugboro, I. O., (2006), Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3).
87. Ugboro, I. O., & Obeng, K., (2000), The management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5.
88. Ursachi, I., (2001), *Management*, Editura ASE, București.
89. Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Bosch, F. A. J. V. D., & Volberda, H. W., (2012), Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1).
90. Vagu, P., Stegăroiu, I., Croitoru, G., Duică, A., Duică, M., (2014), *Strategii manageriale*, ed. Pro Universitaria.
91. Vlăsceanu, M., (2003), *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași
92. Vroom, V. H., & Jago, A. G., (1988), *The new leadership: managing participation in organizations*, (Vol.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
93. Wagner, J. A., & Gooding, R. Z., (1987), Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of Management Journal*, 30(3).
94. Wagner, J. A., III. (1994), Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence. *The Academy of Management Review*, 19(2).
95. Wallace, M., & Marchant, T., (2011), Female administrative managers in Australian universities: not male and not academic. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(6).

96. Wallach, E. J., (1983), Individuals and organizations: The cultural match. Training and Development Journal, 37(2).
97. Paxinos, G. and Watson, C., (1986), The Rat Brain in Stereotaxic Coordinates. Academic Press, New York.
98. Webb, S., Webb, B., (1902), Industrial Democracy, Longmans Green and Co., London, New York, and Bombay.
99. Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G., (1983), Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. Administrative Science Quarterly, 28(3).
100. White, K., Carvalho, T., & Riordan, S., (2011), Gender, power and managerialism in universities. Journal of Higher Education Policy and Management 33 (2), 179-188.
101. Wolf, M.G., (1970), Need gratifications theory, a theoretical reformulations of job. Satisfaction and job motivations, Journal of Applied Psychology, 54, 1.
102. Yukl, G., (2002), Leadership in organizations (5th ed.). Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall International Inc.
103. Zaleznik, A., (1998), Managers and Leaders: Are They Different? in Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Publishing, Boston
104. Zamfir, C., (1980), (coord.), Dezvoltarea umană a întreprinderii, Editura Academiei, București.
105. Zlate, M., (2007), Tratat de psihologie organizațional-managerială, (Vol. I), Editura Polirom, Iași.
106. Zlate, M., (2007), Tratat de psihologie organizațional-managerială, (Vol. II), Editura Polirom, Iași.
107. Zorlențan T., Burduș E., (1998), Managementul organizației. Editura Economică.



Curriculum vitae Europass

Informații personale

Nume / Prenume Grapini, Ioan
Adresă(e) Arad,
Telefon(oane) -
E-mail(uri) ioan.grapini@gmail.com
Naționalitate(-tăți) română
Data nașterii 09 iulie 1980
Sex masculin

Locul de muncă vizat / Domeniul ocupațional

-

Experiența profesională

Perioada	iunie 2013 – în prezent
Funcția sau postul ocupat	Inspector superior
Activități și responsabilități principale	Atribuții Șef serviciu martie 2018 – aprilie 2019 Monitorizarea activității de transport persoane și transport marfă pe raza administrativ teritorială a Județului Arad
Numele și adresa angajatorului	Consiliul Județean Arad - Autoritatea Județeană de Transport Mun. Arad, Str. Corneliu Coposu, nr. 22, jud. Arad
Tipul activității sau sectorul de activitate	Administrativ
Perioada	martie 2012 – iunie 2013
Funcția sau postul ocupat	Inspector
Activități și responsabilități principale	Evidența contabilă a Aparatului Propriu – Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului Arad
Numele și adresa angajatorului	Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului Arad Mun. Arad, Str. 1 Decembrie 1918, nr. 14, jud. Arad
Tipul activității sau sectorul de activitate	Economic
Perioada	2005 – martie 2012
Funcția sau postul ocupat	Inspector
Activități și responsabilități principale	Activități de consiliere și sprijin în vederea prevenirii separării copilului de familie sau în unitățile medico – sanitare Manager de caz
Numele și adresa angajatorului	Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului Arad Mun. Arad, Str. 1 Decembrie 1918, nr. 14, jud. Arad
Tipul activității sau sectorul de activitate	Asistență socială

Educație și formare

Perioada	Septembrie 2019 - prezent
Calificarea / diploma obținută	doctorand
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Metodologia cercetării științifice, Comunicare managerială, Managementul informațiilor, Etică și integritate academică, Concepte, metode și tehnici de management utilizate în sistemele de management moderne, metode econometrice și statistice utilizate în cercetarea științifică
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea „Valahia” din Târgoviște, str. Alea Sinaia, nr. 13, Târgovite, Romania, Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste, domeniul Management
Perioada	Octombrie 2012 - 2014
Calificarea / diploma obținută	Diploma absolvire studii masterat
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Finanțare și management în administrația publică
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea „Aurel Vlaicu Arad”, <i>Facultatea de Științe Economice</i>
Perioada	2007 – 2010
Calificarea / diploma obținută	Diploma absolvire studii superioare de lunga durata
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Contabilitate și informatică de gestiune
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea „Aurel Vlaicu Arad”, <i>Facultatea de Științe Economice</i>
Perioada	2004 – 2006
Calificarea / diploma obținută	Diploma absolvire studii masterat
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Juridice - Drept comunitar si administrarea justiției antidrog- Program masteral
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea de Vest „Vasile Goldiș” Arad, <i>Facultatea de Științe Juridice</i>
Perioada	2001 – 2005
Calificarea / diploma obținută	Diploma absolvire studii superioare de lunga durata
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Teologie pastorala
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea „Aurel Vlaicu” Arad, <i>Facultatea de Teologie Ortodoxă</i>
Perioada	2000 - 2004
Calificarea / diploma obținută	Diploma absolvire studii superioare de lunga durata
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Asistență socială
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea „Aurel Vlaicu Arad, <i>Facultatea de Teologie Ortodoxă</i>
Perioada	1995-2000
Calificarea / diploma obținută	Diploma de bacalaureat
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Teologie ortodoxa
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Seminarul Teologic Cluj – Napoca

Cursuri de formare profesională

Bune practici în achiziții publice (2017)
 Etica, integritate și prevenire a conflictelor de interese (2015)
 Noțiuni fundamentale de drept administrativ - Bazele administrației publice (2015)
 Inspector în domeniul securității și sănătății în muncă (2013)
 Manager (2013)
 Management financiar (2012)
 Curs formator (2011)
 Certificat ECDL- European Computer Driving Licence (2010)
 Inspector(referent) resurse umane (2010)
 Psihopedagogie specială(2008)
 Lucrul în echipă (2008)
 Managementul protecției sociale (2007)
 Managementul de caz în domeniul protecției copilului (2006)
 Elaborarea și managementul proiectelor (2006)
 Protecția copilului (2005)
 Reintegrarea socială și supravegherea - SRSS (2003)

Aptitudini și competențe personale

Limba(i) maternă(e)

Română

Limba(i) străină(e) cunoscută(e)

Autoevaluare

Nivel european (*)

Engleză

Franceză

Înțelegere			Vorbire			Scriere	
Ascultare	Citire		Participare la conversație		Discurs oral	Exprimare scrisă	
B1		B1	B1	B1	B1	B1	B1
A2		A2	A2	A2	A2	A2	A2

(*) [Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine](#)

Competențe și abilități sociale

Receptivitate, disponibilitate la efort, implicare, perseverență, disciplină
 Capacitate de evaluare a stării conflictuale și respectarea relațiilor ierarhice
 Bună capacitate de muncă în echipă
 Adaptabilitate la situații neprevăzute

Competențe și aptitudini organizatorice

Spirit de echipă, Autonomie în activitate, Capacitate de sinteză

Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului

ECDL – European Computer Driving Licence

Permis(e) de conducere

Permis conducere categoria B

Arad, 11.08.2022

Semnătura,

I. LISTA ARTICOLELOR PUBLICATE ÎN REVISTE DE SPECIALITATE

Grapini Ioan

1. GRAPINI Ioan, „*The organisational climate, a dependent variable of the participative management at the level of public institutions existant in the municipality of Arad*” în The Shades of Globalisation. Identity and Dialogue in an Intercultural World, „Arhipelag XXI” Press, Tîrgu Mures, Vol. 8, 2021, ISBN: 978-606-93691-3-5, pp. 387-392.
2. GRAPINI Ioan, „*Professional fulfillment of employees in local public institutions*”, în Culture in Globalization: Identities and Nations Connected, „Arhipelag XXI” Press, Tîrgu Mures, Vol. 9, 2022, ISBN: 978-606-93691-3-5, pp. 284-290.
3. GRAPINI Ioan, „*The managerial conduct at the level of local public institutions in Arad*”, în Culture in Globalization: Identities and Nations Connected, „Arhipelag XXI” Press, Tîrgu Mures, Vol. 9, 2022, ISBN: 978-606-93691-3-5, pp. 291-294.
4. FAUR Flaviu Casian, ALBESCU (SANDA) Cristina Maria, GRAPINI Ioan, „*Human resources management practices and approaches in insurance*”, Technium Social Sciences Journal, vol. 32, indexată Google Scholar, Crossref, Ebsco, ErihtPlus, J-Gate, Copernicus, SSRN, HeinOnline, Road, Stanford Libraries, WorldCat, RePEc, Ideas, EconPapers, Elektronische Zeitschriftenbibliothek, Scipio, Scilit, Neliti, ESJI.
5. BILȚI Raluca Simina, SANDA Cristina Maria, GRAPINI Ioan, FAUR Flaviu Casian, „*The importance of growing a pro-saving financial behaviour with an impact on the well-being of the individual, Achieving financial independence – ideas and tips*”, în TechniumSocial Sciences Journal, Vol. 33, Iulie, 2022, ISSN: 2668-7798, pp. 351-356
6. GRAPINI Ioan, SANDA Cristina Maria, FAUR Flaviu Casian, „*Models of participative management that can be applied in Romanian Public Institution*”, „Present Issues of Global Economy” - 19th Edition, Constanța, 2022, în curs de publicare

II. LISTA PARTICIPĂRII LA CONFERINȚE

GRAPINI IOAN

1. Conferința internațională GLOBALIZATION, INTERCULTURAL DIALOGUE AND NATIONAL IDENTITY - Ediția a opta (GIDNI 8), Târgu Mures, 22-23 mai 2021;
2. Conferința internațională GLOBALIZATION, INTERCULTURAL DIALOGUE AND NATIONAL IDENTITY - Ediția a noua (GIDNI 9), Târgu Mures, 22-23 mai 2022;
3. Conferința internațională „*Inclusive and sustainable economic growth. Challenges, measures and solutions*” (ISEG 2022), Transilvania University of Brașov, Brașov, 27 mai 2022;
4. Conferința internațională „Present Issues of Global Economy” - 19th Edition, Constanța, 14 – 16 iulie 2022.

Arad,

11.08.2022

Ioan Grapini





MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TÂRGOVIȘTE - IOSUD
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL MANAGEMENT

Str. Lt.Stancu Ion, Nr. 35 – 130105, Târgoviște, România

Tel/Fax: +40-245-206104, mobil: 0769-076 861

<http://scoaladoctorala.valahia.ro/>

**PARTICIPATIVE MANAGEMENT, A KEY ELEMENT IN
ACHIEVING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN
PUBLIC ORGANIZATIONS**

PhD SUPERVISOR,

Prof. univ. dr. Ion STEGĂROIU

PhD STUDENT,

Ioan GRAPINI

TÂRGOVIȘTE

2022

CONTENTS OF THE ABSTRACT OF THE DOCTORAL THESIS

ACKNOWLEDGEMENT	3
CONTENTS	4
THE IMPORTANCE, TOPICALITY, NEED AND USEFULNESS OF THE TOPIC	6
GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES	7
CENTRAL HYPOTHESIS AND WORKING HYPOTHESES	8
STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS	8
CONCLUSIONS	10
PERSONAL CONTRIBUTIONS	13
THE LIMITS OF THE SCIENTIFIC APPROACH	14
FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH	15
BIBLIOGRAPHY	17

ACKNOWLEDGEMENT

Special mention and immensurable thanks are directed to God, for His blesses, guidance and unseen support in my life's attempts, including the accomplishment of this doctoral dissertation. My gratitude goes to my advisor, prof. Dr. Stegăroiu Ion, for all the ideas, advice, guidance and support given to me during the entire research period, to my godmother for the entire support given to me, without which I would not have been able to successfully reach this stage of my life, and also to all those who motivated me, especially, my son, wife, parents and parents-in-law, for their permanent encouragement, love and unconditional support.

CONTENTS

Introduction

CHAPTER I

THE STAGE OF KNOWLEDGE IN THE FIELD

- 1.1. The beginnings of participative management
- 1.2. The influence of socialist thinkers
 - 1.2.1. Socialism between reality and utopia
 - 1.2.2. Incipient elements of participative management
 - 1.2.3. The importance of relationship between trade unionism and guild socialism
 - 1.2.4. Socialism in the Fabian period
 - 1.2.5. Tutelary socialism
- 1.3. Concepts and şî paradigms in participative management

CHAPTER II

OPERATIONALIZATION OF PARTICIPATIVE MANAGEMENT

- 2.1. The political background in the conceptual defining of participative management
- 2.2. The main objectives of participative management
- 2.3. The need and necessity of participative management
- 2.4. Participation and management
- 2.5. Formal and informal participation
- 2.6. Difficulties encountered in implementation of participative management
- 2.7. Intermediate conclusions

CHAPTER III

CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK OF THE SCIENTIFIC APPROACH

- 3.1 Conceptual framework
 - 3.1.1. Features of participative management from organizational performance's perspective in public institutions
 - 3.1.2. The Organizațional climate
 - 3.1.3. The Employee satisfaction
 - 3.1.4. The Change
- 3.2. Epistemological framework
- 3.3. Methodological framework
 - 3.3.1. The issue of scientific research
 - 3.3.2. The obiectives of the research
 - 3.3.3. The hypotheses of the research
 - 3.3.4. The methodology of the research
- 3.4. Intermediate conclusions

CHAPTER IV

THE PRESENTATION OF THE SCIENTIFIC RESEARCH

- 4.1. Major theme 1. Organizațional climate
 - 4.1.1. Presentation and interpretation of the results
 - 4.1.2. Intermediate conclusions
- 4.2. Major theme 2. Degree of professional satisfaction
 - 4.2.1. Presentation and interpretation of the results
 - 4.2.2. Intermediate conclusions
- 4.3. Major theme 3. Identifying leadership style by the managerial staff
 - 4.3.1. Presentation and interpretation of the results
 - 4.3.2. Intermediate conclusions
- 4.4. Major theme 4. Manager-employee relationships within organization

- 4.4.1. Presentation and interpretation of the results
- 4.4.2. Intermediate conclusions
- 4.5. The validation of hypotheses
- 4.6. Final intermediate conclusions

CHAPTER V

THE MODEL OF PARTICIPATIVE MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS

- 5.1. General aspects
- 5.2. Methods of improving employees' participation in managerial decisions within the organization in which they work
- 5.3. The components of the Model
- 5.4. Managerial tools used in the implementation of participative management
 - 5.4.1. Work meetings
 - 5.4.2. Special meetings
 - 5.4.3. Elaboration of job description from the implementation of participative management's perspective
 - 5.4.4. Participative management and work meetings
 - 5.4.5. Carrying out the annual assessment
 - 5.4.6. Steps in developing a work plan -key mechanism in participative management
- 5.5. Intermediate conclusions

FINAL CONCLUSIONS

PERSONAL CONTRIBUTION

LIMITATIONS OF RESEARCH

FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH

Bibliography

List of tables

List of abbreviation

List of figures

Annexes 1-4- Questionnaires

Keywords: participative management, organizational climate, job satisfaction, leadership style, change and innovation

THE IMPORTANCE, TOPICALITY, NEED AND USEFULNESS OF THE TOPIC

In this doctoral thesis we have focused on the analysis of the impact that a participative management has on a specific organizational environment: the public institution. We analyzed the conceptual framework of this type of management, as well as specific implementation methods for a public institution. I believe that this type of organization offers the best premises for a participative management, because the basic resource is represented by human resource. If in the case of enterprises we can also talk about the technological component, in the case of public institutions the entire activity is based on the human component.

The main objective of this scientific approach is the acceptance of the role of co-participation of public sector employees to the institution's decision-making process. Even if it is a pyramidal organization in which authority increases from one decision-making level to another, as it is mentioned by the German sociologist Max Weber, the involvement of each individual at his level of authority can be decisive for the change achieved to the organizational level.

The few studies in this field of participative management and its role in local public administration, as well as the desire to quantify the contribution of human resources in the implementation of this type of management, important in a democratic organization that tends to change, led me to carry out the present scientific approach.

I also believe that the present thesis will bring an additional contribution to the specialized literature by approaching, from the perspective of participative management, the relationships between hierarchical superiors and subordinates, as well as those located at the same hierarchical level. We will show that aspects such as communication, cooperation, the creation of a favorable organizational climate are specific elements of participative management, which will demonstrate that public institutions tend more and more to apply it at the organization level.

The theoretical contribution of the present scientific approach focuses on the outlining of diversified approaches, specific to the conceptual notions submitted for analysis. Participative management is and will be a reference subject in the field of management, because it opens the way to employee's -headmaster's coparticipation and to change, which brings added value and stability to the organization.

At the level of public institutions, are needed steps to change the managerial style and to adopt new managerial strategies, which will lead to the elimination of the authoritarian managerial style that causes a decrease of professional satisfaction and a limited performance. The change comes as a recognition of a fact that society is in constant motion and is able to accept innovation. The modern vision of management allows the employee to be a component part of the decision-making process, so as to improve his status and increase his motivation for work.

GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES

The general objective (OG) is to verify that the implementation and application of participative management at the level of public institutions in Arad county is an important element that generates change, able to lead to a positive restructuring and, on the long term, identifying t employees' attitude towards change in the institution where they work.

The general objective of the research has a high degree of complexity, for which several specific objectives (SO) were formulated, which determine the elaboration of the questionnaires' items:

SO 1. Measure's assessment and managerial involvement in achieving the objectives of the public institution.

SO 2. The quality's research of the participative management: an open, pragmatic, non-invasive, intensive control system and with employee's self-identity.

SO 3. Investigating leadership style: through consultation with coworkers, mentoring peers, examining decision-making, developing self-control, and positive cognitions.

SO 4. Performance's assessment of the application of participative management: orientation towards employee's participation to the decision-making level, towards

individual and collective performance and towards the degree of employee's satisfaction.

SO 5. Identifying the type of management used within the public institution in order to promote change.

SO 6. Identifying the degree of job satisfaction and employee's performance through the implementation of participative management.

CENTRAL HYPOTHESIS AND WORKING HYPOTHESES

Our research is based on the following **Central Hypothesis**:

Practicing a participative type of management with a focus on responsibility, assumption, involvement, self-responsibility, self-assurance and involvement, leads to positive changes at the level of the institution and implicitly to a positive organizational climate propitious to the development of activities as a premise for change.

The **working hypotheses** are the following:

H 1. The active- participative involvement of employees in the decision-making process influences the institutional development policies from Arad public administration.

H 2. The positive association between change and its acceptance at the level of Arad public administration, as a functional organizational system.

H 3. The optimization of communication between manager and employee/subordinate is given by the implementation of participative management within institutions.

H 4. Establishing a collaborative climate among employees' groups, can influence job satisfaction.

H 5. Promoting and ensuring a transparent organizational policy by implementing a participative management contributes to a favorable organizational climate.

STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

Regarding the structure of the paper, it contains an introduction, five chapters that include both the explanation of some theoretical notions and a practical presentation, the

presentation of personal contribution, future research directions, research limits as well as appendices. The introductory part of the paper sets the framework of the debate, the necessity of this approach and the justification of the importance of the theme in relation to the broad framework of the organizational management topic.

Chapter one entitled "**The stage of knowledge in the field**" presents an ideational periplus in the evolution of participative management from the ideological concept to the level of social reality. Several theoretical-methodological aspects regarding the approach to the concept of management were presented in the form of numerous factors such as socio-economic factors, political changes, the visions of socialist thinkers and theoretical orientations and managerial philosophies, which greatly had contributed to the origin and development of the concept of participative management. The chapter ends with approaches of participative management in public institutions, respectively concepts and paradigms.

Chapter two called "**Operationalization of participative management**" brings into discussion the political contexts that contributed to the conceptual definition of the term participative management, the general objectives of participative management, its need and necessity, the causal relationship between participation and management, the types of participation, as well as the difficulties encountered in participative management.

Chapter three "**The epistemological, methodological and conceptual framework of the scientific approach**" presents the theoretical framework that emphasizes the relationship of participative management with the performance behavior of public sector employees. The forms, stages and levels of participative management, situational factors and contingency factors of participative management, organizational climate (Major Theme 1), employee satisfaction (Major Theme 2), manager-employee relationship (Major Theme 3), as well as the effects produced by participative management. At the same time, the epistemological and the methodological framework were highlighted as well. In the methodological framework, the research problem was outlined, the research objectives, hypotheses and methods were established, the questionnaires were developed and applied and the stages of the scientific research were presented.

Chapter four carries out the "**Presentation of scientific research**". In this chapter, the results of the applied questionnaires were presented and interpreted, according to the four major

themes: organizational climate, degree of professional satisfaction, identification of leadership style and relation between manager and employee. At the same time, the empirical research on participative management from Arad public administration was carried out. This was carried out on a sample of 550 employees, managers and people with executive functions, from three public institutions from Arad, namely the General Direction of Social Assistance Arad, the County Center for Resources and Educational Assistance and the County Direction of Records of Persons from Arad County .

Chapter five "**Model of participative management in public organizations**" has outlined a series of models of participative management as well as some tools that can be applied in public institutions in order to reduce authoritarian management and the phenomenon of resistance to change. At the end of the research, conclusions are presented to which personal contributions are added. In the framework of the research, research limitations are identified along with future research directions.

CONCLUSIONS

Participative management is characterized by the direct involvement of employees in the management process, the assumption of responsibility by as many employees as possible in the exercise of the assessment and control function, but also through direct participation of employees in making important decisions for the organization.

Following the realization of this investigative research, with the valorization of a holistic vision, variables were analyzed and qualitative and quantitative research paradigms were combined which, by referring to the proposed hypotheses, has allowed us to obtain some conclusions throughout the research.

Regarding the degree of acceptance of change and innovation in the local public administration from Arad, under the influence of participative management, the research method of the questionnaire was highlighted as an investigation tool. The collected data were corroborated and were mathematically-statistically valued by means of percentage values, leading us to the following statements.

During the course of this research, the vast majority of people who participated in the poll (in number of 550), respectively around 78% show an optimistic and in the same time a positive attitude regarding the manager-employee relationship as part of organizational change, considering necessary the reforming of the public administration both in substance and in a much deeper level.

It is worth noting that our respondents are aware of a special importance of an active and responsible involvement, as well as the need for cooperation within the institution where they work. A symmetrical and also statistically significant maintenance of respondents' points of view, was recorded regarding the priority of reform and innovation, from a level with an emphasis on the material side to a level that emphasizes interpersonal relationships. Factors with a braking effect on change, among which we can mention the critical mass determined by poorly prepared human resources, often insufficient material and financial resources, no longer present such a great danger for the change process. From the analysis of the answers, it is observed that more than 46% of the respondents perceive as an obstacle the low lack of assumption of responsibilities and a low desire to promote change and to effectively participate in the implementation of participative management.

The results led us to conclude that by involving the employees in our study, we managed to strengthen their conviction that, in the modernization, innovation and change of the public administration, and why not the national one, the availability of employees to proactively participate in decision-making is of major importance, assuming responsibilities and identifying strategies, more than the existence of material and financial resources.

Within the field of research aimed for establishing the quality of the organizational climate, the diagnoses drawn up following the analysis of the answers to these items have highlighted several operational indicators, considered by us to be fundamental for the organizational climate.

These indicators are the overall perception of the organization of which the respondents belong, the relationship with the head and/or director of the institution, collegial relationships, their own perception of the role held in the organization and their belonging to it. Corroborating the data obtained by applying the questionnaire, a high percentage of positive opinions regarding the status of experienced institutions is found. Therefore, significant improvements were

highlighted regarding the organizational climate from the perspective of the respondents, through the implementation of participative management.

In correlation with the organizational climate, we have the type of management practiced by heads/directors at the institutional level. The managers subject to this analysis oscillate between an authoritarian and a democratic managerial style, namely in a compromise situation according to the results highlighted by the Blake Mouton method, based on the two variables, the human resource and the activity carried out.

Beyond the explanation of the theoretical concepts, this analysis has tried to highlight a sensitive problem in the local public administration from Arad, namely the extent to which the managerial staff has the ability to define and implement a managerial style in such a way as to lead to organizational development, as a premise for change. Time will validate the evolution of the Arad administrative system.

Another approach has focused on identifying the degree of professional satisfaction of the employees in the public administration of Arad. Therefore, the results of the questionnaire analysis reflect the categorical variables and a positive evolution of the degree of professional satisfaction of the respondents involved in the research.

We believe that this change in perception is due to the implementation of innovative, participative management aimed at generating in institutions the security of an environment and an organizational climate based on the valorization of the individual positions of employees within the institution, on the establishment of positive, efficient, sustainable group relations, on the development of professional manager-employee relations, on the amplification of the degree of active participation in the initiation of institutional expansion policies and strategies; thus, the reduced financial-material motivation can be replaced with positive rewards based on appreciations and moral values, which can stimulate and motivate professionally the employee.

These observational and operational indicators reflect a high level of professional satisfaction. The participative managerial option values the individual and at the same time the group of which he is a part, and contributes significantly to increasing the degree of professional satisfaction among budgetary employees. In order to have a high-performing and innovative public system in which participative management is a unitary leadership style, open to employee participation in the decision-making process, we considered it necessary to design a participative

management model that can be used as a point of support in its implementation at the level of the three institutions: the General Direction of Social Assistance Arad, the County Center for Resources and Educational Assistance Arad and the County Direction of Records of Persons Arad.

PERSONAL CONTRIBUTIONS

Contributions to the theoretical and experimental level

- in-depth and thorough study of specialized literature in the field of management of public institutions in order to issue personal opinions
- finding relevant information with the help of which the concepts were defined and the theoretical framework;
- drafting and applying as research tools, the questionnaire, in order to obtain information necessary for the purpose of the research;
- formulating objectives and establishing hypotheses, starting from the theoretical and conceptual framework of the research;
- designing a participative management model within public institutions, correlated with the need for change;
- the integration within the model of concrete steps that must be followed in order to implement participative management;

Contributions with synthesis character

- exposition of some introductory notions and concepts regarding participative management
- consultation of specialized works in the field of participative management and public administration;
- highlighting by citing those researches from adjacent fields;
- the methodological, sociological, statistical approach of this research;
- defining the organizational climate, professional satisfaction, managerial styles and change;
- listing the forms, stages and levels of participative management;
- defining the organizational culture;

- defining and characterizing motivation;
- presentation of participative management and its relations with the performance behavior of employees;

Practical contributions which reveal the novelty of the doctoral thesis

- the development and application of a questionnaire focused on the four major themes discussed in the study, namely: Questionnaire regarding the analysis of the organizational climate, Questionnaire regarding the identification of the leadership style by the managerial staff, Questionnaire regarding professional satisfaction, Questionnaire regarding the manager-employee relationship within the organization, applied to civil servants or contractual staff working in the field of public administration in Arad. Given the fact that the research directions consider that the application and analysis of these questionnaires within Arad public administration are essential in order to identify the need for change through the implementation of a participatory management but also a necessary barometer for the development of a model of implementation of this managerial type that promotes change at the level of public institutions.
- creating an implementation model of participative management and managerial tools in order to achieve the assumed goals within Arad public institutions subject to this scientific approach.

Contributions to the scientific curricular level:

- preparation of interim reports within the doctoral research program
- preparation of the doctoral thesis

THE LIMITS OF THE SCIENTIFIC APPROACH

- the generalization of the results and the interpretation of the data. This is due to the fact that it was not possible to extend the research to a larger number of respondents, giving rise to the sample problem associated with the temporal problem existing in any scientific research.

- the subjectivity of the people who participated in the study. Many people found it difficult to admit the truth, or perhaps out of fear of being judged, they preferred to respond intuitively, with predictable answers rather than desirable ones.
- the development of questionnaires with closed answers in which the respondents rated on a scale from 1 to 5, from total agreement, agreement, undecided, disagreement and total disagreement, precisely in order not to be put in the uncomfortable position of stating the truth about the organizational climate they belong to, professional satisfaction, managerial style.
- the assessments made by us do not exactly reflect the real level of the aspects subject to research.
- it refers to a given time, that of carrying out the investigation. For better transparency and an objective analysis, it would be preferable for the study to refer to two time points before and after the research in order to identify those changes in initiatives and practices related to the implementation of participatory management.
- During the pandemic, the suspension of professional activity in physical format and the conduct of online activity, caused by the Sars Cov-2 virus, led to a low receptivity of completing the questionnaire in online format because our subjects, being at home, did not show interest in this regard.

FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH

- the need for an additional exploration regarding the implementation of participative management in the case of the decentralization of public services in Arad and the examination of whether other counties face the same challenges;
- measuring the impact that the application of participatory management at the level of public organizations in Arad is reflected at the level of the organization;
- the inclusion of other public institutions in the research study that would allow the development of complex strategies at the level of the budget system;
- identifying the degree of reluctance to change;

- the need for a case study regarding the perception of the heads/directors regarding the application of participative management as a managerial style;
- the development of a study on the implementation of participative management at the national public administration level and its impact on the organizational climate and the workforce, as well as the creation of a legislative framework and training conducive to the implementation of such management;

BIBLIOGRAPHY

1. Albulescu, M., Albulescu L., (2015), Motivational Benchmaks for teaching career choice, in *Procedia – Socialand Behavioral Sciences*, ERD 2015.
2. Angermeier, I., Dunford, B. B., Boss, A. D., Smith, R. H., & Boss, R. W. (2009). The impact of participativ management perceptions on customer service, medical errors, burnout, and turnover intentions. *Journal of Healthcare Management*.
3. Anghelache, V., (2007), *Climatul Organizațional – cauză sau efect al dezvoltării*, Editura Economică, București.
4. Arrigo, G., & Casale, G. (2010). *A comparative overview of terms and notions on employee participation*. ILO Cataloguing in Publication Data
5. Barnes, D., Moldovan, O. și Pocsveiler, E., (2014), „Regional Partnerships, Foreign Investments and Local Economic Development: A Case Study of Nokia in Cluj County, Romania”, în Kovács, I.P. și Profiroiu, C.M. (ed.), *Regionalisation and Regional Policy in Central and Eastern Europe*, Bratislava: Nispacee Press.
6. Bartol, K., Martin, D., Tein, M., & Matthews, G. (2002). *Management: A Pacific rim focus* (3rd ed.). Roseville NSW 2069, Australia: The McGraw Hill-Company Australia Pty Limited.
7. Băban, A., (2002), *Metodologia cercetării calitative*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napocan.
8. Băcanu, B., (1997), *Management strategic*, Editura Teora, Bucuresti.
9. Beach, D.S. (1980). *Personnel: The management of people at work*, Macmillan Publishing Company Inc., New York.
10. Black, J.S, Gregersen, H.B. (1997). Participativ decision – making: An integration of multiple dimensions, *Human Relations*, july, Vol. 50, Nr. 7.
11. Bloomsberg, P. (1951). *Indutrial Democracy and nationazation*, Blackwell, London.
12. Boboc, I., (2003), *Comportament organizațional și managerial. Fundamente psihologice politologice*, vol. I, Comportament organizațional, Editura Universității Petru Maior, Târgu Mureș

13. Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1991), *Reframing organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
14. Boncu, Ș., (2002), *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom , Iași.
15. Bond, F. W., Flaxman, P. E., & Bunce, D. (2008). The influence of psychological flexibility on work redesign: Mediated moderation of a work reorganization intervention. *Journal of Applied Psychology*, 93(3).
16. Shani, A. B. and Bushe, G. R., (1991), *Organization Development Ser.: Parallel Learning Structures: Creating Innovations in Bureaucracies*, Addison-Wesley Longman, Incorporated.
17. Cabrera, E. F., Ortega, J., & Cabrera, Á. (2003). An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. *Journal of World Business*, 38(1).
18. Cameron, K.S., Freeman, S.J., & Mishra, A.K. (1993). *Downsizing and redesigning*, New York: Oxford University Press.
19. Carnevale, D, (2002), *Organizational Developement In The Public Sector*, Westview Press.
20. Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72(3).
21. Cernușca, L., (2007), *Leaderchip-Artă sau știință*, Arad Artă sau știință, Buletinul Științific al Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, nr. 2 (47).
22. Chelcea, S., (2001), *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*. București, Editura Economică.
23. Champoux, J. E. (2003). *Organizational behavior: Essential tenets* (2nd ed.). Australia: Thompson South-Western.
24. Clegg, H.A. (1963). *A New Approach to industrial Democracy*, Basil Blackwell, Oxford.
25. Coghlan, D., Brannick, T., (2001), *Doing action research in your own organization.*, Oxford University Press, 3rd Edition.
26. Cole, G.A., (2000), *Managementul personalului*, Editura Codecs, București.
27. Cornescu V., Mihăilescu I.(1997) *Management*. Editura Actami.

28. Creswell, J. W. (2005). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (2nd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall.
29. Davis, E.M., Lansbury, R.D. (1996). Employee involvement and industrial relations reform in Australia: Reviewing a decade of experience in Australia, *Employee Relations*, Vol. 18, nr. 5.
30. Dâncu, V., (2019), *Politically incorrect. Scenarii pentru o Românie posibilă*, Editura Școala Arădeana, Cluj Napoca.
31. Denscombe, M. (2003) *The Good Research Guide: For Small-Scale Social Research Projects*. (2nd edition) Buckingham: Open University Press.
32. Dubin, R., Champoux, J. E., & Porter, L. W. (1975). Central life Interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 20(3).
33. Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4). Eisenberger.
34. Ferreira, A. I., & Hill, M. M. (2008), Organisational cultures in public and private Portuguese Universities: A case study, *High Educ* 55.
35. Fromm, E. (1955) *The Sane Society*, Fawcett Premier, New York.
36. Gardner, G. (1977). Worker's participation: A critical evaluation of Coch and French, *Human relations*, vol. 30, Nr. 6.
37. Ghețe, G., Costea, M., Profiroiu, M., (1999), *Rolul formării profesionale în reforma administrației publice*, ed. Economică, București.
38. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. J., & Konopaske, R. (2006). *Organizations: Behavior, structure, processes* (12th ed.). Boston: McGraw- Hill/Irwin.
39. Giddens, A., (2007), *Europa în epoca globală*, Editura Ziua, București.
40. Giri, V.V. (1967). *Labour Problems in Indian Industry*, Tata McGraw Hill Publishing Company, Bombay.
41. Glava, A., (2009), *Metacogniția și optimizarea învățării*, Editura Casa Cărții de Știință, Cluj Napoca

42. Grant, A. M., (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1).
43. Haegel, A., (2016), *La Boîte À Outils des Ressources Humanines*, 2 edition, Dunod, Paris
44. Hamel, G., Breen, B. (2010), *Viitorul managementului*, Editura Publica
45. Hammer, M. & Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, London: Nicholas Brealey Publishing.
46. Handy, C., *Understanding Organisations*, Oxford: Penguin Adult, 1993.
47. Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37.
48. Hollandts, X. (2009). La gestion participativ, une utopie réalisée? L'expérience d'Alexandre Dubois aux aciéries de Bonpertuis. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (313).
49. House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3).
50. House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3.
51. Iazykoff, V. (1991). Le management participatif à France-Télécom. *Politiques et management public*, 9(1).
52. Ionescu, Gh. Gh., (2000), *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București.
53. Jago, A. (2015), From victor vroom, philip yetton, and arthur jago's normative decision-process theory to the use of participativ management. *Organizational Behavior 4: From Theory to Practice*, 131.
54. Jain, H.C. (1980), *Worker Participation: Success and Problems*, Praegar, New York.
55. Jarrar, Y.F., Zairi, M. (2002). Employee empowerment – A UK survey of trends and best practices, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, nr. 5.

56. Jeannerod–Dumouchel, N., (2014), *La reconnaissance du métier: acte premier d'un management participatif*. @ GRH, 11(2).
57. Johannes, S., (1976), Workers' participation in decision within industry, *ILO Review*, Vol. 113. January-February.
58. Johns, G., (1998), *Comportament organizațional*, București: Editura Economică.
59. Joule, R. V., Beauvois, J. L., (1997), *Tratat de manipulare*, Editura Antet, București.
60. Kim, S. (2002). Participative management and Job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2).
61. Kompier, M. A. J., Geurts, S. A. E., Grundemann, R. W. M., Vink, P., & Smulders, P. G. W. (1998). Cases in stress prevention: The success of a participative and stepwise approach. *Stress Medicine*, 14.
62. Koopman, A. (1991), *Transcultural Management: How to Unlock Global Resources*, Oxford: Basil Blackwell.
63. Koopman, P.L., Wierdsma, A.F.M., (1984), Work consultation as a channel of communication and as a consultative framework. In P.J.D. Drenth, H. Thierry, P.J. Willems, & C.J. de Wolf (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (Vol. 1), Chichester: Wiley.
64. Lammers, C.J., (1967), Power and participation in decision making in formal Organisation, *American Journal of Sociology*, Vol. 73, Nr. 2.
65. Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P., (2004), A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25.
66. Likert, R. (1967), *The human organization: Its management and values*. New York: McGraw-Hill Book Company.
67. Locke, E.A., (1976), *The nature and causes of job satisfaction*, în M. DUNNETTE (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally.
68. Locke, J., (2007), *Al doilea tratat despre cărmuire*, Editura Nemira, București.
69. Locke, E. A., & Schweiger, D. M., (1979), Participation in Decision-Making: One More Look. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.

70. Matei, L., (2006), *Management public*, Ediția a doua, ed. Economică, București.
71. Maxim, E., (2007), *Managementul calității*, Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza” Iași.
72. McGregor, D. (1960). *Human Side of the Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
73. McGregor, D. (1966). *Workers' Participation in Management*, Manaktalas, Bombay.
74. Mintzberg, H., (1979), *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
75. Nicolescu, O., Verboncu, I., (2006), *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București.
76. Pereira, G. M., & Osburn, H. G., (2007), Effects of participation in decision making on performance and employee attitudes: A quality circles meta-analysis. *J Bus Psychol*, 22.
77. Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T., (2001), Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management review*, 26(2).
78. Pitariu, H. D., (2000), *Managementul resurselor umane – Evaluarea performanțelor profesionale*, Editura All beck, București.
79. Pitariu H. D și Budean A. D. (2007), *Cultura organizațională – modele și metode de intervenție*, Cluj-Napoca: Editura ASCR.
80. Reichers, A. E., & Schneider, B., (1990), Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
81. Saeed ul Hassan, C., Rafiq, M., Rahman, F., Jumani, N. B., & Ajmal, M., (2010), Impact of Participativ Management on Employee Job Satisfaction and Performance in Pakistan. *Language in India*, 10 (12).
82. Sashkin, M., (1984), Participativ management is an ethical imperative. *Organizational Dynamics*, 12(4), 5-22.
83. Sashkin, M., & Sashkin, M. G., (2003), *Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success*. San Francisco, CA: Berrett Koehler Publishers, Inc.

84. Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O., (2007), Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library philosophy and practice* 9(2).
85. Trompenass, F., Hampden-Turner, C., (2001), *21Leaders for the 21st Century: How innovative Leaders Manage in the Digital Age*, McGraw-Hill
86. Ugboro, I. O., (2006), Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3).
87. Ugboro, I. O., & Obeng, K., (2000), The management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5.
88. Ursachi, I., (2001), *Management*, Editura ASE, București.
89. Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Bosch, F. A. J. V. D., & Volberda, H. W., (2012), Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1).
90. Vagu, P., Stegăroiu, I., Croitoru, G., Duică, A., Duică, M., (2014), *Strategii manageriale*, ed. Pro Universitaria.
91. Vlăsceanu, M., (2003), *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași
92. Vroom, V. H., & Jago, A. G., (1988), *The new leadership: managing participation in organizations*, (Vol.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
93. Wagner, J. A., & Gooding, R. Z., (1987), Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of Management Journal*, 30(3).
94. Wagner, J. A., III. (1994), Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence. *The Academy of Management Review*, 19(2).
95. Wallace, M., & Marchant, T., (2011), Female administrative managers in Australian universities: not male and not academic. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(6).

96. Wallach, E. J., (1983), Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2).
97. Paxinos, G. and Watson, C., (1986), *The Rat Brain in Stereotaxic Coordinates*. Academic Press, New York.
98. Webb, S., Webb, B., (1902), *Industrial Democracy*, Longmans Green and Co., London, New York, and Bombay.
99. Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G., (1983), Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3).
100. White, K., Carvalho, T., & Riordan, S., (2011), Gender, power and managerialism in universities. *Journal of Higher Education Policy and Management* 33 (2), 179-188.
101. Wolf, M.G., (1970), Need gratifications theory, a theoretical reformulations of job. Satisfaction and job motivations, *Journal of Applied Psychology*, 54, 1.
102. Yukl, G., (2002), *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall International Inc.
103. Zaleznik, A., (1998), *Managers and Leaders: Are They Different?* in *Harvard Business Review on Leadership*, Harvard Business School Publishing, Boston
104. Zamfir, C., (1980), (coord.), *Dezvoltarea umană a întreprinderii*, Editura Academiei, București.
105. Zlate, M., (2007), *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, (Vol. I), Editura Polirom, Iași.
106. Zlate, M., (2007), *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, (Vol. II), Editura Polirom, Iași.
107. Zorlențan T., Burduș E., (1998), *Managementul organizației*. Editura Economică.



Curriculum vitae Europass

Personal information

Name / Surname Ioan Grapini
Address Arad
Telephone -
E-mail ioan.grapini@gmail.com
Nationality română
Date of birth July 9th 1980
Sex male

Professional experience

Period	June 2013 – in present
Occupation or position held	Superior inspector
Main activities and responsibilities	Responsibilities as Head of a service March 2018 – April 2019 Monitoring the activity of passenger transport and cargo transport within the territorial administrative area of Arad County
Name and address of employer	Arad County- County Transport Authority Arad, No.22, Corneliu Coposu Street, nr. 22, Arad County
Activity type or sector	Administrative
Period	March 2012 – June 2013
Occupation or position held	Inspector
Main activities and responsibilities	Accounting records – General Direction of Social Assistance and Child Protection Arad
Name and address of employer	General Direction of Social Assistance and Child Protection Arad Arad, No.14, 1 Decembrie 1918 Street, Arad County
Activity type or sector	Economic
Period	2005 – martie 2012
Occupation or position held	Inspector
Main activities and responsibilities	Counseling and support activities in order to prevent the separation of the child from his family in the medical-sanitary units Case manager
Name and address of employer	General Direction of Social Assistance and Child Protection Arad Arad, No.14, 1 Decembrie 1918 Street, Arad County

Activity type or sector Social Assistance

Education and Training

Period September 2019 – in present

Qualification / diploma
obtained PhD

The main subjects studied /
professional skills acquired Scientific research methodology, Managerial communication, Information management, Ethics and academic integrity, Management concepts, methods and techniques used in modern management systems, econometric and statistical methods used in scientific research

Name and type of educational
institution / training provider „Valahia” University of Târgoviște, No.13, Aleea Sinaia Street, Târgovite, Romania, Doctoral School of Economic Sciences and Humanities, Management field

Period October 2012 - 2014

Qualification / diploma
obtained Master's degree

The main subjects studied /
professional skills acquired Financing and management in public administration

Name and type of educational
institution / training provider „Aurel Vlaicu” University of Arad, *Faculty of Economics*

Period 2007 – 2010

Qualification / diploma
obtained Long-term higher education graduation diploma

The main subjects studied /
professional skills acquired Accounting and Management Information Systems

Name and type of educational
institution / training provider „Aurel Vlaicu” University of Arad, Faculty of Economics

Period 2004 – 2006

Qualification / diploma
obtained Master's degree

The main subjects studied /
professional skills acquired Legal - Community law and the administration of anti-drug justice - Master's program

Name and type of educational
institution / training provider Western University "Vasile Goldiș" Arad, Faculty of Legal Sciences

Period 2001 – 2005

Qualification / diploma
obtained Long-term higher education graduation diploma



The main subjects studied / professional skills acquired	Pastoral theology
Name and type of educational institution / training provider	"Aurel Vlaicu" University of Arad, Faculty of Orthodox Theology
Period	2000 - 2004
Qualification / diploma obtained	Long-term higher education graduation diploma
The main subjects studied / professional skills acquired	Social Assistance
Name and type of educational institution / training provider	"Aurel Vlaicu" University of Arad, Faculty of Orthodox Theology
Period	1995-2000
Qualification / diploma obtained	Baccalaureate diploma
The main subjects studied / professional skills acquired	Orthodox Theology
Name and type of educational institution / training provider	Cluj-Napoca Theological Seminary

Vocational training courses

Good practices in public procurement (2017)

Ethics, integrity and prevention of conflicts of interest (2015)

Fundamental notions of administrative law - Basics of public administration (2015)

Occupational health and safety inspector (2013)

Manager (2013)

Financial Management (2012)

Training Course (2011)

ECDL Certificate - European Computer Driving License (2010)

Human resources inspector (referent) (2010)

Special psychopedagogy (2008)

Teamwork (2008)

Social Protection Management (2007)

Case management in the field of child protection (2006)

Project development and management (2006)

Child Protection (2005)

Social reintegration and supervision - SRSS (2003)

Personal skills and competences

Language (s) default (s) **Romanian**

Foreign language(s) known

European level (*)

English

French

Understanding				Speaking				Writing	
Listening		Reading		Participation in conversation		Oral speech		Written expression	
	B1		B1		B1	B1	B1	B1	B1
	A2		A2		A2	A2	A2	A2	A2

(*)The level of the Common European Framework of Reference for Foreign Languages

Social skills and competences

Responsiveness, availability to effort, involvement, perseverance, discipline
Ability to evaluate the conflict situation and respect for hierarchical relationships
Good ability to work in a team
Adaptability to unforeseen situations

Other skills and competences

Team spirit, Autonomy in activity, Synthesis capacity

Computer skills and abilities **ECDL – European Computer Driving Licence**

Driver's license(s). Driving license B category

Arad, 11.08.2022

Semnătura,



I. LIST OF WORKS

Grapini Ioan

1. GRAPINI Ioan, „*The organisational climate, a dependent variable of the participative management at the level of public institutions existant in the municipality of Arad*” in *The Shades of Globalisation. Identity and Dialogue in an Intercultural World*, „Arhipelag XXI” Press, Tîrgu Mures, Volume no 8, 2021, ISBN: 978-606-93691-3-5, pp. 387-392.
2. GRAPINI Ioan, „*Professional fulfillment of employees in local public institutions*”, in *Culture in Globalization: Identities and Nations Connected*, „Arhipelag XXI” Press, Tîrgu Mures, Volume no 9, 2022, ISBN: 978-606-93691-3-5, pp. 284-290.
3. GRAPINI Ioan, „*The managerial conduct at the level of local public institutions in Arad*”, in *Culture in Globalization: Identities and Nations Connected*, „Arhipelag XXI” Press, Tîrgu Mures, Volume no 9, 2022, ISBN: 978-606-93691-3-5, pp. 291-294.
4. FAUR Flaviu Casian, ALBESCU (SANDA) Cristina Maria, GRAPINI Ioan, „*Human resources management practices and approaches in insurance*”, *Technium Social Sciences Journal*, vol. 32, index Google Scholar, Crossref, Ebsco, ErihtPlus, J-Gate, Copernicus, SSRN, HeinOnline, Road, Stanford Libraries, WorldCat, RePEc, Ideas, EconPapers, Elektronische Zeitschriftenbibliothek, Scipio, Scilit, Neliti, ESJI.
5. BILȚI Raluca Simina, SANDA Cristina Maria, GRAPINI Ioan, FAUR Flaviu Casian, „*The importance of growing a pro-saving financial behaviour with an impact on the well-being of the individual, Achieving financial independence – ideas and tips*”, in *TechniumSocial Sciences Journal*, Vol. 33, Iulie, 2022, ISSN: 2668-7798, pp. 351-356
6. GRAPINI Ioan, SANDA Cristina Maria, FAUR Flaviu Casian, „*Models of participative management that can be applied in Romanian Public Institution*”, „*Present Issues of Global Economy*” - 19th Edition, Constanța, 2022, currently being published.

II. LIST OF CONFERENCES

GRAPINI IOAN

1. International Conference "*Globalization, Intercultural Dialogue and National Identity*" - 8th Edition (GIDNI 8), May 22-23, 2021 Târgu Mures, Romania;
2. International Conference "*Globalization, Intercultural Dialogue and National Identity*" -9th Edition (GIDNI 9), May 22-23, 2022 Târgu Mures, Romania;
3. International Conference "*Inclusive and sustainable economic growth. Challenges, measures and solutions*" (ISEG 2022), May 27, 2022, Transilvania University of Braşov, Braşov Romania;
4. International Conference "*Present Issues of Global Economy*" - 19th Edition, July 14 - 16, 2022, Constanta, Romania.

Arad,

11.08.2022

Ioan Grapini

