



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL *ȘTIINȚE ECONOMICE*
DOMENIUL *MANAGEMENT*

**INFLUENȚA CLIMATULUI ORGANIZAȚIONAL ASUPRA EFICIENȚEI
MANAGEMENTULUI REINTEGRĂRII SOCIALE.
MODALITĂȚI DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE A PERFORMANȚELOR
SECTORULUI REINTEGRARE SOCIALĂ**

-Rezumatul tezei de doctorat-

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:

Prof. univ. dr. Marius PETRESCU

Doctorand:

Ruxandra M. BĂRBUC (căs. POPESCU)

TÂRGOVIȘTE

2022

Cuprins

REZUMAT.....	3
CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT.....	3
SINTEZA LUCRĂRII	4
CURRICULUM VITAE	18
LISTA ARTICOLELOR PUBLICATE.....	20
SUMMARY	21
CONTENT OF THE THESIS.....	21
SYNTHETIS OF THE THESIS.....	22
CURRICULUM VITAE	37
LIST OF PUBLISHED ARTICLES	39

REZUMAT

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

- Introducere
- Cap. I Scurtă istorie a sistemului penitenciar românesc. Reintegrarea socială în trecut și în prezent
- Cap. II Aspecte teoretice privind managementul
- Cap. III Perspective teoretice asupra managementului penitenciar
- Cap. IV Cultura organizațională
- Cap. V Modul în care adaptarea externă și integrarea internă formează cultura organizațională
- Cap. VI Modul în care liderii încorporează și transmit cultura
- Cap. VII Schimbarea și procesul de învățare
- Cap. VIII Interdependențe la nivel organizațional
- Cap. IX Cercetare asupra sistemului penitenciar din România
- Concluzii și propuneri
- Bibliografie

CUVINTE CHEIE: climat organizational, cultură organizațională, management, penitenciar, performanță, reintegrare socială.

SINTEZA LUCRĂRII

După cum susține Pettigrew¹, cultura organizațională explică modul în care deciziile pe care le iau managerii și modul în care gândesc afectează, în cele din urmă, performanța. Lund², în timp ce discuta variabilele de performanță legate de angajați, a recomandat managementului organizațiilor să identifice în mod clar variabilele de performanță ale angajaților, cum ar fi cunoașterea sarcinilor, gradele de realizare a obiectivelor și nivelurile satisfăcătoare de performanță și să le coreleze cu dimensiunile clar identificate ale culturii. În plus, el sugerează faptul că cultura organizației prevalează și se mișcă într-o direcție unificată numai dacă conducerea stabilește clar dimensiunile culturii instituționale, le explică în mod viu membrilor, toți angajații fiind de acord asupra asocierii lor reciproce.

Ogbonna și Harris³ au asociat, deasemenea, în mod pozitiv cultura organizațională cu performanța profesională. Shahzad și colaboratorii⁴ consideră cultura organizațională ca fiind o influență cheie a performanței și au stabilit că o cultură organizațională puternică este o sursă excelentă de performanță și realizări consistente. Kozlowski și Klein⁵ pun accent pe prezența unei culturi organizaționale puternice bazate pe adevărata valoare și pe credințele organizației pentru a dobândi durabilitate în performanța crescută. Denison⁶ leagă managementul, deciziile și practicile comportamentale de norme, valorile și credințelor comune pe care o organizație le transformă și le experimentează. Încă de la începuturi, modelul stabilit de lucru și de gestionare a problemelor de către manageri sunt cele care reflectă sistemul de norme organizatorice. Brown⁷ stabilește că organizațiile sunt rezultatele experiențelor care constituie învățarea, care dezvoltă în mare măsură astfel de norme, valori și proceduri și care astfel asigură o prezență pe termen lung a organizației în domeniul ei de activitate. El stabilește clar prezența unor valori culturale organizaționale puternice pentru a asigura performanță consistentă.

Studiul culturii organizaționale are semnificație atunci când are legătură cu performanța în vederea îmbunătățirii acțiunilor⁸. Barney⁹ explică că valorile de bază încurajează creativitatea,

¹ AM Pettigrew – On studying organizational cultures, 1979

² D.B. Lund – Organizational culture and job satisfaction, 2003

³ E. Ogbonna and L. Harris – Human resources management journal, 2000

⁴ F. Shahzad et al. – Impact of organizational culture on organizational performance, 2012

⁵ S.W.J. Kozlowski, K.J. Klein – A multilevel approach to theory and research in organization, 2000

⁶ D.R. Denison – Corporate culture and organizational effectiveness, 1990

⁷ A. Brown – Organizational culture, 1998

⁸ M. Alvesson – On the popularity of organizational culture, 1990

inovația, realizările mai mari și flexibilitatea în organizații și instituții. Cel mai clar, definiția performanței o explică ca fiind gradul de realizare a obiectivelor prestabilite¹⁰ și fiecare organizație trebuie, în primul rând, să determine obiective măsurabile, în al doilea rând să folosească abilitățile și competențele angajaților pentru a atinge aceste obiective și în al treilea rând să ofere angajaților resurse suficiente pentru a îndeplini obiectivele. Matematic acest lucru poate fi descris ca: Performanță = (Motivație X Competența angajaților X Resurse) (Griffin & Moorhead, 2011).

Planurile individuale de îmbunătățire a performanței pot funcționa eficient dacă instituția manipulează cultura organizațională și împărtășește în mod comun un astfel de sistem de valori care încurajează angajații, asigură deschiderea și promulgă transparența și corectitudinea. Astfel, managerii care aspiră să aibă subalterni mai buni, precum și performanță a echipelor, trebuie să depună eforturi pentru a stabili o cultură aspirantă a muncii¹¹.

Prezentul demers științific vizează identificarea trăsăturilor specifice personalului cu funcții de execuție care favorizează permeabilitatea la elemente ale culturii organizaționale și a trăsăturilor managerilor corelate cu eficiența managerială. Deasemenea, vizează identificarea elementelor culturii organizaționale care influențează procesul managerial și performanța profesională a membrilor sectorului reintegrare socială.

Importanța cercetării

Studiile ce implică angajați ai penitenciarelor sunt considerate importante din trei motive¹². În primul rând, aceștia desfășoară o activitate esențială ce are un impact uman major asupra celor din detenție; este important să studiem și să înțelegem aceste efecte. În al doilea rând, sunt un grup ocupațional distinct ce experimentează presiuni diferite, stres și tensiune, iar efectele și implicațiile acestora trebuie înțelese pentru a îmbunătăți calitatea muncii lor. În al treilea rând, studiul și înțelegerea managerilor de penitenciar și a muncii acestora face lumină în probleme sociale cum ar fi puterea, ordinea, inechitatea și rezistența, ce se manifestă în închisorile contemporane.

⁹ J.B. Barney – Organizational culture – can it be a source of sustained advantage?, 1986

¹⁰ J. Shields and M. Brown – Managing Employee Performance and Reward, 2015

¹¹ K.S. Cameron and R.E. Quinn – Diagnosing and Changing Organizational Culture, 2011

¹² B. Crewe, J. Bennett și A. Wahidin, Understanding Prison Staff, 2008

Direcții principale de contribuție

Din punct de vedere teoretic, în cadrul capitolelor I, II, III, IV, lucrarea realizează o trecere în revistă a contribuțiilor semnificative din literatura de specialitate referitoare la domeniul management, cultură organizațională și elemente de management din penitenciar. Prin intermediul capitolelor V, VI, VII, VIII conexează conceptele teoretice enumerate anterior și face trecerea către punctul central al lucrării, cercetarea, pe care o regăsim în ultimul capitol.

Din punct de vedere practic, lucrarea încearcă să vină în ajutorul managerilor din sectorul reintegrare socială, prin intermediul cadrului conceptual menit să ajute la îmbunătățirea procesului managerial și eficientizarea echipelor pe care le conduc, dar și prin recomandari concrete, care urmăresc același scop.

Obiectivele cercetării

Obiectivele tezei de doctorat sunt:

- Identificarea principalelor contribuții teoretice din literatura de specialitate referitoare la management, climat și cultură organizațională, precum și la modul în care acestea interacționează;
- Impactul culturii organizaționale asupra procesului managerial și al performanței angajaților;
- Derularea unui studiu la nivelul sistemului penitenciar care vizează testarea ipotezelor cercetării;
- Propunerea unor direcții de acțiune în vederea eficientizării procesului de management.

Ipoteze preliminare de cercetare

Principala ipoteză preliminară de cercetare a prezentei lucrări este aceea că în sistemul penitenciar cultura organizațională are un impact semnificativ asupra sectorului reintegrare socială, mai concret asupra performanței profesionale a membrilor sectorului și a eficienței procesului de management, iar acest lucru poate fi surprins în cadrul rezultatelor cercetării.

O altă ipoteză preliminară de cercetare presupune faptul că există anumite trăsături ale personalului cu funcții de execuție din cadrul sectorului reintegrare socială care favorizează permeabilitatea acestora la elemente ale culturii organizaționale. Deasemenea, presupunerea

faptului că există anumite trăsături ale liderilor care favorizează percepția unei eficiențe manageriale ridicate de către personalul din subordine se constituie ca ipoteză preliminară.

Planul cercetării

Pentru a atinge obiectivele propuse, lucrarea este divizată în următoarele capitole:

- Cap. I Scurtă istorie a sistemului penitenciar românesc. Reintegrarea socială în trecut și în prezent
- Cap. II Aspecte teoretice privind managementul
- Cap. III Perspective teoretice asupra managementului penitenciar
- Cap. IV Cultura organizațională
- Cap. V Modul în care adaptarea externă și integrarea internă formează cultura organizațională
- Cap. VI Modul în care liderii încorporează și transmit cultura
- Cap. VII Schimbarea și procesul de învățare
- Cap. VIII Interdependențe în cadrul organizației
- Cap. IX Cercetare asupra sistemului penitenciar din România

Capitolul I trece în revistă o scurtă istorie a sistemului penitenciar românesc, începând cu izvoarele sale în sec. XIII și până în prezent, accentul fiind pus la final asupra sectorului reintegrare socială, structura acestuia și sarcinile principale fiind detaliate.

În capitolul II este realizată o analiză teoretică a domeniului management, care cuprinde definirea acestuia din diverse perspective și abordările sale pe mapamond. Urmează o incursiune mai detaliată în domeniu, prin enumerarea proceselor de management, a relațiilor și a funcțiilor managementului. În finalul capitolului, diverse tipuri de management sunt descrise, pentru completarea tabloului teoretic.

În capitolul III incursiunea teoretică continuă către domeniul specific al cercetării, fiind analizate dimensiuni ale managementului penitenciar care vizează: cercetări din științele sociale privind închisorile, scopurile și funcțiile închisorii și analiza a ceea ce înseamnă presupune un bun management al penitenciarului.

Capitolul IV vizează elemente teoretice din sfera culturii organizaționale, cum ar fi cultură și socializare, perspective conceptuale, elemente ale culturii organizaționale în calitatea lor de expresii concrete, tipuri de culturi și funcții ale culturii.

În capitolul V este analizat modul în care adaptarea externă și integrarea internă formează cultura organizațională. Mai concret, sunt subliniate aspectele de care managerii trebuie să fie conștienți în mod explicit în demersul lor profesional în raport cu dimensiunile culturii organizaționale.

De ce adaptare externă și integrare internă? Pentru că majoritatea studiilor desfășurate în organizații sau instituții ajung la aceeași concluzie de bază, că toate grupurile, fie ele mici unități decizionale sau națiuni întregi, au aceleași două probleme fundamentale: (1) cum să se organizeze pentru a face față mediilor în care există (pe care le putem numi problemele externe ale supraviețuirii) și (2) cum să se organizeze intern pentru a face față problemelor umane inevitabile care apar în viața colectivă.

Capitolul VI detaliază modul în care liderii încorporează și transmit cultura organizațională, subliniind rolul și importanța acestora. Sunt prezentate mecanismele primare și secundare de încorporare a culturii și este descris procesul de transmitere a elementelor culturale către subalterni. Este accentuată nevoia de conștientizare a faptului că fiecare acțiune a managerului face parte din procesul de construire a culturii organizaționale, responsabilitatea acestora fiind semnificativă.

Capitolul VII, în continuarea ideilor prezentate în capitolul VI, face o incursiune în modalitățile concrete de schimbare și procesul de învățare care se află la îndemâna managerilor. Sunt prezentate mecanismele prin care se învață comportamente, credințe și valori. Este descrisă metoda redefinirii cognitive și procesele de fixare a noilor concepte astfel încât să fie formate seturile noi de credințe și valori. Sunt enumerate atenționările referitoare la procesul de schimbare al culturii și dimensiunile relevante pentru acest proces. Accentul este pus asupra faptului că flexibilitatea și deschiderea la învățare continuă trebuie să fie atribute ce aparțin în primul rând managerilor, pentru ca aceștia să poată constitui ulterior puntea între dimensiunile culturii organizaționale și subalterni.

Capitolul VIII, deși nu are o întindere semnificativă, descrie relațiile care există la nivel instituțional între leadership și cultură organizațională și între performanță profesională și cultură

organizațională. Aceste aspecte sunt esențiale, deoarece subliniază esența lucrării și conexează conceptele teoretice prezentate anterior, accentuând importanța faptului ca managerii să realizeze că există elemente ale culturii organizaționale ce au legătură cu performanța subalternilor și să îi îndrume optim, dezvoltând astfel strategii ceea ce conduc la atingerea obiectivelor profesionale.

În Capitolul IX este prezentată cercetarea realizată în unitățile de detenție subordonate Administrației Naționale a Penitenciarelor.

Principala metodă de cercetare utilizată a fost reprezentată de administrarea celor trei chestionare construite. Acestea au fost concepute în așa fel încât să faciliteze obținerea informațiilor necesare verificării ipotezelor cercetării. Chestionarele autoadministrate au fost aplicate inițial unui grup de control, în cadrul Penitenciarului Mioveni. Ulterior aplicării au fost verificate, pe baza observațiilor primite de la grupul de control, și modificate în consecință. Modificările nu au fost de natură a influența cercetarea. Ulterior au fost direcționate către 15 penitenciare selectate, centralizarea lor în urma completării fiind de obicei realizată de către directorul adjunct reintegrare socială din unitatea respectivă.

Chestionarul de cultura organizațională, adresat atât personalului cu funcții de conducere cât și de execuție, conține 32 de întrebări, dintre care 22 cu răspuns închis, iar 10 cu răspuns deschis. Chestionarul de eficiență managerială adresat personalului cu funcții de conducere conține 10 întrebări, dintre care 7 au răspuns închis, iar 3 răspuns deschis. Chestionarul de eficiență managerială adresat personalului cu funcții de execuție conține 19 întrebări, dintre care 10 cu răspuns închis și 9 cu răspuns deschis.

Au fost autoadministrate 67 de chestionare, dintre care 45 de chestionare adresate personalului cu funcții de execuție (membrii ai biroului educație, asistenți sociali și psihologi) și 22 de chestionare adresate personalului din reintegrare socială care îndeplinește funcții de conducere în cadrul sectorului.

După o prezentare sumară a datelor demografice specifice fiecărei categorii de persoane chestionate și o analiză cantitativă a datelor, am trecut la analiza calitativă a răspunsurilor relevante (individual, fiecare întrebare semnificativă) formulate în cadrul celor trei chestionare. Ulterior, s-au analizat corelațiile semnificative în raport cu ipotezele formulate în cadrul cercetării de față.

Ipotezele cercetării, prezentate deasemenea în cadrul acestui capitol, au fost structurate sub forma a patru ipoteze generale, verificate fiecare prin două sau mai multe ipoteze specifice, după cum urmează:

Ipoteza generală 1 – Există anumite caracteristici ale angajaților din cadrul sectorului reintegrare social care mediază impactul culturii organizaționale asupra performanțelor lor profesionale.

Ip. specifică 1 - Există o asociere între gradul de aderare la valorile instituției și măsura în care angajații sectorului reintegrare social sunt influențați de atitudinea celorlalte sectoare în raport cu activitatea lor profesională.

Ip. specifică 2 – Există o asociere între tipul de motivație și măsura în care angajații sectorului reintegrare social sunt influențați de atitudinea celorlalte sectoare în raport cu activitatea lor profesională.

Ip. specifică 3 - Există o asociere între atitudinea percepută a celorlalte sectoare și măsura în care angajatul este satisfăcut de locul de muncă.

Ip. specifică 4 - Măsura în care personalul celorlalte sectoare consideră util demersul profesional al reintegrării sociale se asociază cu măsura în care eficiența lor profesională este influențată de părerea colegilor din alte sectoare.

Ip. specifică 5 - O eficiență managerială apreciată ca fiind bună se asociază cu o influență scăzută asupra eficienței manageriale a părerii altor sectoare.

Ipoteza generală 2 - Există anumite caracteristici ale managerului care au impact asupra modului în care subalternii percep eficiența managerială.

Ip. specifică 6 – Eficiența managerială percepută este asociată cu măsura în care subalternii sunt sprijiniți în dificultățile profesionale de către șefi.

Ip. specifică 7 – Eficiența managerială percepută se asociază cu măsura în care este apreciată comunicarea cu șeful.

Ip. specifică 8 – Eficiența managerială percepută se asociază cu disponibilitatea de a primi și oferi feedback a șefului.

Ip. specifică 9 – Eficiența managerială percepută se asociază cu percepția subalternului în raport cu rolul ideal al managerului.

Ip. specifică 10 – Eficiența managerială percepută se asociază în mod diferit cu “plus”-urile managementului, așa cum sunt percepute de subalterni.

Ip. specifică 11 – Eficiența managerială percepută se asociază în mod diferit cu deficiențele managementului, așa cum au fost alese de către subalterni.

Ipoteza generală 3 - Eficiența managerială se percepută depinde de percepția managerului asupra unor elemente ce aparțin culturii organizaționale.

Ip. specifică 12 – Atitudinea celorlalte sectoare față de obiectivele reintegrării sociale (percepută de manageri) influențează eficiența lor profesională.

Ip. specifică 13 – Există o asociere între emoția dominantă resimțită pe parcursul unei zile și gradul în care atitudinea celorlalți colegi influențează comportamentul managerial.

Ipoteza generală 4 - Eficiența managerială percepută este influențată, așa cum este perceput de către membrii sectorului, de elemente ale climatului și culturii organizaționale.

Ip. specifică 14 - Eficiența managerială percepută se asociază cu modul în care apreciază personalul a fi climatul organizațional.

Ip. specifică 15 – Măsura în care celelalte sectoare apreciază utilitatea demersului profesional al reintegrării sociale poate fi un predictor pentru eficiența managerială a sectorului.

Concluzii specifice

Pentru verificarea ipotezelor cercetării am folosit 6 tipuri de teste statistice, în funcție de variabilele și scala de măsurare a itemilor, după cum urmează: testul Chi pătrat al asocierii, testul de corelație Spearman, analiza de varianță (ANOVA) unifactorială, testul t pentru două eșantioane independente, testul de corelație Pearson și regresia liniară simplă.

Ipoteza generală 1 - Există anumite caracteristici ale angajatului din cadrul sectorului reintegrare socială care mediază impactul culturii organizaționale asupra performanței sale profesionale.

Această ipoteză generală se confirmă, dintre cele 5 ipoteze specifice asociate ei, trei având rezultate semnificative statistic, iar două nu au.

Astfel, membrii sectorului reintegrare socială cu funcții de execuție care au fost identificați ca fiind motivați predominant extrinsec (de diverse avantaje oferite de sistemul penitenciar) sunt mai influențabili în raport cu atitudinea altor sectoare față de reintegrarea socială. Dintre celelalte trăsături vizate în ipoteze nu a existat niciuna care să fie asociată în mod semnificativ cu elemente ale culturii organizaționale.

Ipoteza generală 2 – Există anumite caracteristici ale managerului care au impact asupra modului în care subalternii percep eficiența managerială.

Această ipoteză se confirmă în mare parte, dintre cele șase ipoteze specifice asociate ei cinci având rezultate semnificative statistic, iar una nu.

Astfel, deși previzibile, concluziile din această arie confirmă rezultatele altor cercetări. Astfel, sprijinul în problemele de natură profesională, o comunicare eficientă, oferirea și disponibilitatea de a primi feedback, îndeplinirea rolurilor apreciate ca fiind confirmatoare pentru un management eficient (coordonare și menținerea unui climat pozitiv), lipsa deficiențelor în sfera relaționării cu subalternii, sunt elemente caracteristice managerului apreciat ca eficient.

Ipoteza generală 3 - Eficiența managerială se percepută depinde de percepția managerului asupra unor elemente ce aparțin culturii organizaționale.

Această ipoteză nu se confirmă, ambele ipoteze specifice asociate ei fiind nesemnificative din punct de vedere statistic.

Ipoteza generală 4 - Eficiența managerială percepută este influențată, așa cum este perceput de către membrii sectorului, de elemente ale climatului și culturii organizaționale.

Se confirmă această ipoteză, rezultatele fiind semnificative din punct de vedere statistic pentru ambele ipoteze specifice.

În acest caz, elementele culturii organizaționale vizate au fost atitudinea generală a celorlalte sectoare față de sectorul reintegrare socială și aprecierea utilității demersului profesional al sectorului. Astfel, atitudinea generală apreciată ca fiind pozitivă, percepția unui climat relaxat și o notă crescută în aprecierea utilității demersului profesional a sectorului sunt asociate cu o eficiență managerială crescută (în percepția subalternilor). Mai mult decât atât, se poate stabili o relație matematică, ce permite predicția notei acordate eficienței manageriale pe baza măsurii în care este apreciată utilitatea demersului profesional al reintegrării sociale de către celelalte sectoare (în viziunea membrilor săi), concretizată în următoarea ecuație:

$$\text{Nota acordată eficienței manageriale} = 6,54 + 0,34X \text{ Nota utilității demersului profesional al reintegrării.}$$

Concluzii generale

Climatul și cultura organizațională sunt fenomene multidimensionale, cu mai multe fațete, care formează un sistem complex la nivelul instituției. Acest sistem oferă stabilitate, sens și predictibilitate în prezent, fiind rezultatul unor decizii eficiente funcționale, luate în trecut de către manageri. Dar acest sistem poate, de asemenea, să perturbe funcționarea eficientă, atât la nivelul funcțiilor de execuție, cât și al celor de conducere.

Totalitatea propriei gândiri a liderilor din sistemul penitenciar este transmisă subalternilor, mai recent sau mai vechi angajați, prin diverse mecanisme ce aparțin culturii organizaționale. Acestea sunt interconectate, nu le regăsim în elemente izolate.

Conflictele, interne sau externe, precum și inconsecvențele liderilor, pot crea subculturi și, la rândul lor conflicte în rândul subalternilor. Dacă liderul transmite semnale conflictuale, aceasta va stimula subculturi care pot deveni contraculturi și pot crea conflicte la nivelul sectorului, precum și în raport cu alte sectoare, care vor fi greu de gestionat.

Liderii din sectorul reintegrare socială încorporează credințele, valorile și ipotezele pe care le dețin, creând astfel condițiile pentru formarea, stabilizarea și evoluția climatului și culturii organizaționale în sector. Prin aspectele cărora le acordă atenție și prin ceea ce recompensează, prin modurile în care alocă resursele, prin modelarea lor, prin modul în care tratează incidentele critice, liderii comunică atât explicit, cât și implicit credințele, valorile și ipotezele pe care le dețin de fapt, chiar dacă nu le pot articula clar. Conflictele și inconsecvențele sunt, de asemenea, comunicate și devin parte a culturii sau devin baza pentru subculturi și contraculturi.

Ceea ce este important de înțeles este că orice s-ar întâmpla, liderii comunică conținutul cultural subalternilor. Ei nu au de ales dacă să îl comunice sau nu. Au de ales doar cum să gestioneze ceea ce transmit.

„Așa facem lucrurile pe aici” devine definiția explicită a culturii!

Toate aceste mecanisme interacționează și tind să se întărească reciproc dacă propriile convingeri, valori și ipoteze ale liderului sunt consecvente. Majoritatea subalternilor are o mulțime de date pentru a descifra ipotezele reale ale liderului. O mare parte din procesul de socializare este, prin urmare, încorporat în rutinele normale de lucru ale sectorului. Nu este necesar ca subalternii să participe la sesiuni speciale de instruire sau de îndoctrinare pentru a învăța ipoteze culturale importante din cadrul instituției penitenciarului. Ele devin destul de evidente prin comportamentul zilnic al liderilor.

Într-un sistem în schimbare rapidă, dar totuși fidel unui climat și al unei culturi organizaționale „cu tradiție”, liderul din sectorul reintegrare socială nu trebuie doar să aibă viziune, ci trebuie să fie capabil atât să o impună, cât să și evolueze pe măsură ce circumstanțele se schimbă. Așa cum membrii sectorului reintegrare socială au experiențe instituționale și / sau culturale anterioare, sau nu au niciuna, transmiterea unui set comun de valori poate fi realizat doar prin mesaje clare și consecvente, pe măsură ce aceștia se confruntă cu diverse crize profesionale sau personale. Prin urmare, liderul din sectorul reintegrare socială care conturează climatul și cultura organizațională penitenciară atât la nivelul sectorului, cât și în relație cu alte sectoare, are nevoie de perseverență și răbdare, dar trebuie să fie și flexibil și pregătit el însuși pentru a se adapta.

Pe măsură ce sectorul și instituția se dezvoltă și evoluează în direcțiile impuse, apar anumite probleme emoționale cheie: cele care au de-a face cu relațiile cu colegii din sector sau din afara sectorului, cu modul de lucru eficient sau cu găsirea sensului în munca de reintegrare a deținuților. În fiecare dintre aceste etape, liderul din sector este necesar pentru a ajuta grupul sau individul să identifice problemele și să le rezolve. În aceste momente, liderii trebuie adesea să absoarbă și să conțină anxietatea care se declanșează atunci când lucrurile nu funcționează așa cum ar trebui. Este posibil ca liderul să nu aibă răspunsul, dar acesta trebuie să ofere stabilitate temporară și asigurare emoțională în timp ce răspunsul este elaborat. Această funcție care conține anxietatea este deosebit de relevantă în perioadele de structurare sau reînvățare profesională ale subalternului, când la vechile obiceiuri și modalități trebuie renunțat înainte de a fi învățate altele noi. Cu cât schimbările instituționale sunt mai frecvente, lovindu-se de vechile „obiceiuri”, anxietatea se poate perpetua, necesitând în acest caz ca liderului să joace un rol permanent de susținere.

Dificultatea pentru liderul din reintegrare socială este să descopere cum să fie în același timp clar și puternic în articularea viziunii lui, deschis la schimbare și cum să fie o punte viabilă între sectorul reintegrare socială și celelalte sectoare, deoarece tocmai acea viziune poate deveni dezadaptativă într-un mediu turbulent.

Cu cât instituția își structurează cultura organizațională, aceasta devine mai mult o cauză decât un efect. Ea influențează strategia, structura, procedurile, modul în care membrii diferitelor sectoare vor relaționa între ei precum și modul în care își desfășoară activitatea profesională. Acestea au o influență puternică asupra percepției, gândirii și emoțiilor personalului, iar aceste predispoziții, împreună cu factorii situaționali, vor influența comportamentul acestora, atât profesional cât și relațional.

Liderii din reintegrare socială au nevoie, mai presus de toate, de perspicacitate și abilități pentru a ajuta sectorul să evolueze în ceea ce îl va face mai eficient în viitor. Aceștia au nevoie:

- (1) să poată analiza climatul și cultura organizațională suficient de detaliat pentru a ști care ipoteze culturale vor ajuta și care vor împiedica îndeplinirea misiunii sectorului și
- (2) să aibă abilități de intervenție pentru a face schimbările dorite, în contextul cultural organizațional existent.

Liderii din reintegrare sociale trebuie să fie capabili să identifice informațiile neconfirmante care provin din diverse surse și să evalueze implicațiile acestora pentru sectorul pe care îl gestionează. Numai atunci când înțeleg cu adevărat ce se întâmplă și ce este necesar

eficientizării managementului, pot începe să ia măsuri pentru a începe un nou proces de învățare culturală în legătură cu orice problemă pe care sectorul o întâmpină.

Leadershipul astfel conceput este, în primul rând, capacitatea de a-ți depăși propria cultură organizațională, de a putea percepe și gândi modalități de a face lucruri diferite de ceea ce implică ipotezele actuale.

Un factor important de reținut este unicitatea culturii. Fiecare cultură organizațională, fiecare cultură de management, reprezintă un construct social cu propria identitate, asemănător unui individ. În cadrul acestuia, angajații desfășoară o serie de activități și interacțiuni pentru a atinge obiectivele stabilite în strategie și politică. Ca domeniu profesional, liderii din sectorul reintegrării sunt adesea provocați să integreze elemente de cultură organizațională din alte sectoare ale penitenciarului care au o viziune personală asupra persoanelor private de libertate și a activității de reintegrare. Impactul este imediat asupra culturii managementului. Aceasta trebuie să fie deschisă pentru a permite includerea și integrarea acestor diferite atitudini și pentru a continua să depună eforturi de a motiva subordonații fără a fi influențați de atitudinile “nocive”.

Într-adevăr, cele mai multe dintre studiile și analizele modului de a aduce un sector, o instituție sau o organizație la un nivel optim de dezvoltare subliniază faptul că liderul trebuie să aibă anumite perspective, o viziune clară și abilitățile de a articula, comunica și implementa această viziune, dar nu spun nimic despre modul în care se poate găsi sau forma un astfel de lider. Sperăm, pe baza concluziilor rezultate din această lucrare, să deschidem drumul către formarea sau selectarea acestui tip de lider.

Propuneri de îmbunătățire a eficienței managementului sectorului reintegrare socială

Propunerile vizează o paletă de aspecte în concordanță cu concluziile obținute pe parcursul cercetării. Astfel, ne vom referi la patru direcții de acțiune:

1. Îmbunătățirea relațiilor cu personalul din subordine;
 - O mai bună cunoaștere a personalului, în special prin identificarea trăsăturilor fiecărui membru care influențează măsura și modul în care climatul și cultura organizațională au impact asupra sa;
 - Îmbunătățirea procesului comunicativ;
 - Creșterea disponibilității de a oferi și primi feedback;
 - Oferirea de suport pentru orice dificultate profesională cu care se confruntă;
 - Încurajarea subalternilor de a exprima liber conflictele interioare în raport cu elemente ale climatului și culturii organizaționale care le afectează activitatea profesională;

- Acordarea de încredere și autonomie la locul de muncă.

2. Perfecționarea exercițiului funcției de antrenare-motivare;

Aspectele cercetate, fiind într-o proporție semnificativă din sfera psihologiei, funcția managementului care li se adresează în cea mai mare măsură este cea de antrenare-motivare. Are o importanță deosebită deoarece încorporează acțiuni ce se concentrează asupra factorului uman. Pe fondul unei birocrații evidente, este posibil să nu i se acorde întotdeauna importanța pe care o merită. La nivelul unui sector cu un număr relativ redus de subalterni, cum este sectorul reintegrare socială, atenția poate fi cu ușurință îndreptată către fiecare individ, astfel încât funcția de antrenare-motivare să fie valorizată în scopul creșterii eficienței profesionale. Astfel, sunt dezirabile următoarele acțiuni pentru a contura această funcție:

- Identificarea elementelor specifice culturii organizaționale penitenciare și a modului în care pot influența motivația profesională a subalternilor;
- Înțelegerea factorilor motivanți și demotivanți ai fiecărui subaltern, în raport cu specificul muncii cu persoanele private de libertate;
- Promovarea unui stil democratic de conducere;
- Prevenirea demotivării;
- Conectarea motivării membrilor reintegrare socială la obiectivele și viziunea sectorului;
- Identificarea motivației ca valoare de bază în activitatea profesională;
- Implicarea membrilor sectorului în procesul de luare a deciziilor.

3. Selecție psihologică și dezvoltare personală în scopul eficientizării procesului de management.

- Selecția psihologică pentru posturile de conducere a unor angajați cu trăsături de personalitate corelate cu performanța în funcții manageriale, în baza unor studii științifice, precum acesta;
- Investiții în cursuri de instruire a personalului;

4. Conturarea identității serviciului reintegrare socială.

- creșterea sentimentului de apartenență la grup și de aderență la valorile acestuia, cu ajutorul funcției de antrenare-motivare;
- Antrenarea sentimentului de mândrie în raport cu „lucrul bine făcut”, cu ajutorul funcției de antrenare-motivare;
- Creșterea vizibilității identității sectorului la nivel instituțional prin transmiterea de mesaje potrivite și desfășurarea de activități care implică celelalte sectoare din instituție;

- Definirea mai clară a rolului în contextul culturii organizaționale;
- Desfășurarea de activități de conștientizare a rolului reintegrării sociale de către celelalte sectoare din cadrul instituției;
- Introducerea unor elemente care clarifică rolul reintegrării sociale în cursurile de pregătire profesională a celorlalte sectoare din cadrul instituției.

Contribuții personale

Având în vedere că sistemul penitenciar este tributar, într-o anumită măsură, unor concepții învechite, dar în același timp este atras ca într-o vâltoare de schimbările permanente, presiunile la care sunt supuși angajații acestuia, printre care și cei din sectorul reintegrare socială, sunt de natură a afecta performanța profesională.

Originalitatea lucrării este conferită, în primul rând, de tema acesteia. Sectorul reintegrare socială din cadrul sistemului penitenciar nu a fost, până în momentul de față, subiectul unei cercetări în România referitoare la modul în care este personalul din cadrul său este influențat de elemente ale culturii organizaționale.

Pe întreg parcursul cercetării, pe lângă studierea literaturii de specialitate, am depus eforturi pentru a atinge scopul propus, respectiv identificarea unor elemente, a modului în care interacționează cu performanța profesională a angajaților din sector, cât și cu eficiența managerială.

Amprenta personală în cadrul cercetării a constat, pe lângă subiectul ales, și în modul de interpretare a rezultatelor obținute în urma testării ipotezelor.

Direcții viitoare de cercetare

Principala direcție de cercetare în viitor este aprofundarea studiului desfășurat, prin extinderea acestuia la toate unitățile penitenciare din sistem. Vor fi identificate și analizate mai multe dimensiuni ale culturii organizaționale, specifice sistemului. Deasemenea, accentul va fi pus doar pe personalul care îndeplinește funcții de conducere și implicit pe eficientizarea procesului managerial.

O direcție secundară de cercetare, în colaborare cu structura Resurse Umane și Serviciul Psihologia Personalului, ar putea fi elaborarea unui profil de personalitate în baza căruia să fie realizată selecția psihologică pentru funcțiile manageriale din sectorul reintegrare socială a unor angajați cu trăsături corelate cu performanța în respectivele funcții, în baza unor studii științifice.

CURRICULUM VITAE

INFORMAȚII PERSONALE **Ruxandra POPESCU**

📍 Strada Lotrului, nr. 14, Pitești, județul Argeș

✉ ruxandra_barbuc@yahoo.com

EXPERIENȚĂ PROFESIONALĂ

- 05.08.2016 - prezent Șef serviciu asistență psihosocială
Penitenciarul Mioveni, Mioveni, județul Argeș
- 01.11.2010 -05.09.2016 Psiholog
Penitenciarul Mioveni, Mioveni, județul Argeș
- 01.04.2007 – 30.09.2010 Psiholog
Penitenciarul Rahova, București

EDUCAȚIE

- 2019 – prezent Doctorand - Management
Universitatea Valahia, Târgoviște;
- 2010 – 2012 Analiză Tranzacțională – teorie și metode de psihoterapie
Yorkshire Training Center, București;
- 01.10.2007 – 01.06.2009 Diplomă de masterat – Psihologie judiciară și victimologie
Facultatea de Psihologie, Universitatea Spiru Haret
- 01.10.2002 – 01.06.2006 Diplomă de licență – Psihologie
Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București
- 01.09.1998 – 15.06.2002 Dimpomă de bacalaureat
Colegiul Economic “Maria Teiuleanu”, Pitesti

COMPETENȚE PERSONALE

Limba maternă Română

Alte limbi

	ÎNȚELEGERE		VORBIT		SCRIS
	Ascultare	Citire	Vorbirea interactivă	Vorbirea monolog	
Engleză	C1	C1	C1	C1	C1
Germană	A1	A1	A1	A1	A1

Competențe de comunicare

- Abilități bune de comunicare și asertivitate, dezvoltate pe parcursul experienței de psiholog, de șef serviciu asistență psihosocială și director adjunct al penitenciarului.

Competențe manageriale / de organizare

- leadership (în prezent responsabilă de o echipă de 5 specialiști psihologi și asistenți sociali), abilități organizatorice, capacitate bună de analiză și sinteză, abilități de planificare a timpului.

Competențe digitale

AUTO-EVALUARE				
Procesarea informației	Comunicare	Creație de conținut	Siguranță	Rezolvarea de probleme
Utilizator independent	Utilizator independent	Utilizator independent	Utilizator independent	Utilizator independent

Nivel: Utilizator de bază - Utilizator independent - Utilizator profesionist
Competențe digitale – grilă de autoevaluare

Atestat informatică – obținut la absolvirea liceului – profil informatică

Permis de conducere

Categoriile A, B

INFORMAȚII SUPLIMENTARE

Certificări

- Atestat de liberă practică, treapta autonom în apărării, ordinii publice și securității naționale;
- atestat de liberă practică, treapta autonom, în domeniul psihologie clinică.
- Atestat de dansator profesionist de folclor, emis de Ministerul Culturii.

LISTA ARTICOLELOR PUBLICATE

1. **Ruxandra BĂRBUC (POPESCU)**
The Influence of Organisational Culture on Management
Global Conference on Business and Finance (GCBF)
Costa Rica, San Jose – 25-28 mai 2021
ISSN 2168-0612
ISSN On-line 1941-9589
2. *Cristian Daniel POP, Ioan PUHACE, Nicoleta BIOLAN (DAN), Florin DIMITRESCU, Ruxandra BĂRBUC (POPESCU), Ionica ONCIOIU*
Implications of improving the management system on economic performance
Global Conference on Business and Finance (GCBF)
Hawaii – 3-5 ianuarie 2022
ISSN 2168-0612
ISSN On-line 1941-9589
3. **Ruxandra BĂRBUC (POPESCU), Cristain Daniel POP, Florin DIMITRESCU, Ionica ONCIOIU**
Trends of risk management in the context of digitalization
Global Conference on Business and Finance (GCBF)
Costa Rica, San Jose – 24-27 mai 2022
ISSN 2168-0612
ISSN On-line 1941-9589
4. **Ruxandra BĂRBUC (POPESCU), Sebastian GABOR, Florin DIMITRESCU, Cristian Daniel POP, Marian Cătălin BURCESCU, George Alexandru IVAN**
The Impact of Social Networks on Tourism Marketing
Conferința Națională cu Participare Internațională, Ediția a VIII-a
Universitatea Creștină Dimitrie Cantemir – Facultatea de Economia și Administrarea Afacerilor – Departamentul Marketing.

SUMMARY

CONTENT OF THE THESIS

- Introduction
- Chap. I Brief history of the Romanian penitentiary system. Social reintegration in the past and in the present
- Chap. II Theoretical aspects regarding management
- Chap. III Theoretical perspectives on prison management
- Chap. IV Organizational culture
- Chap. V The way in which external adaptation and internal integration form the organizational culture
- Chap. VI The way in which leaders incorporate and transmit culture
- Chap. VII Change and the learning process
- Chap. VIII Interdependencies at the organizational level
- Chap. IX Research on the penitentiary system in Romania
- Conclusions and proposals
- Bibliography

KEY WORDS: organizational climate, organizational culture, management, penitentiary, performance, social reintegration.

SYNTHESIS OF THE THESIS

As Pettigrew argues¹³, organizational culture explains how the decisions managers make and the way they think ultimately affect performance. Lund¹⁴, while discussing employee-related performance variables, recommended that management of organizations clearly identify employee performance variables such as task knowledge, degrees of goal achievement, and satisfactory levels of performance and relate them to the dimensions clearly identified of the culture. In addition, he suggests that the culture of the organization prevails and moves in a unified direction only if the management clearly establishes the dimensions of the institutional culture, vividly explains them to the members, all employees agree on their mutual association.

Ogbonna and Harris¹⁵ also positively associated organizational culture with job performance. Shahzad and colleagues¹⁶ consider organizational culture to be a key influence of performance and have established that a strong organizational culture is an excellent source of consistent performance and achievement. Kozlowski and Klein¹⁷ emphasize the presence of a strong organizational culture based on the true value and beliefs of the organization to achieve sustainability in increased performance. Denison¹⁸ links management, decisions and behavioral practices to the shared norms, values and beliefs that an organization transforms and experiences. From the very beginning, the established model of work and problem management by managers are those that reflect the system of organizational norms. Brown¹⁹ establishes that organizations are the results of experiences that constitute learning, that largely develop such norms, values and procedures and that thus ensure a long-term presence of the organization in its field of activity. It clearly establishes the presence of strong organizational cultural values to ensure consistent performance.

The study of organizational culture is meaningful when it relates to performance in order to improve actions²⁰. Barney²¹ explains that core values encourage creativity, innovation, greater

¹³ AM Pettigrew – On studying organizational cultures, 1979

¹⁴ D.B. Lund – Organizational culture and job satisfaction, 2003

¹⁵ E. Ogbonna and L. Harris – Human resources management journal, 2000

¹⁶ F. Shahzad et al. – Impact of organizational culture on organizational performance, 2012

¹⁷ S.W.J. Kozlowski, K.J. Klein – A multilevel approach to theory and research in organization, 2000

¹⁸ D.R. Denison – Corporate culture and organizational effectiveness, 1990

¹⁹ A. Brown – Organizational culture, 1998

²⁰ M. Alvesson – On the popularity of organizational culture, 1990

achievement and flexibility in organizations. Most clearly, the definition of performance explains it as the degree of achievement of predetermined objectives²² and every organization must firstly determine measurable objectives, secondly use the skills and competencies of employees to achieve these objectives and thirdly provide employees with sufficient resources to meet objectives. Mathematically this can be described as: Performance = (Motivation X Employee Competence X Resources) (Griffin & Moorhead, 2011).

Individual performance improvement plans can work effectively if the institution manipulates the organizational culture and shares in common such a value system that encourages employees, ensures openness and promulgates transparency and fairness. Thus, managers who aspire to have better subordinates as well as team performance must make efforts to establish an aspirational work culture²³.

The present scientific approach aims to identify the specific traits of personnel with executive functions that favor permeability to elements of the organizational culture and the traits of managers correlated with managerial efficiency. Also, it aims to identify the elements of the organizational culture that influence the management process and the professional performance of the members of the social reintegration sector.

The importance of research

Studies involving prison employees are considered important for three reasons²⁴. First of all, they carry out an essential activity that has a major human impact on those in detention; it is important to study and understand these effects. Second, they are a distinct occupational group experiencing different pressures, stress and tension, and their effects and implications need to be understood to improve the quality of their work. Third, the study and understanding of prison managers and their work sheds light on social issues such as power, order, inequity and resistance, which manifest themselves in contemporary prisons.

²¹ J.B. Barney – Organizational culture – can it be a source of sustained advantage?, 1986

²² J. Shields and M. Brown – Managing Employee Performance and Reward, 2015

²³ K.S. Cameron and R.E. Quinn – Diagnosing and Changing Organizational Culture, 2011

²⁴ B. Crewe, J. Bennett și A. Wahidin, Understanding Prison Staff, 2008

Main directions of contribution

From a theoretical point of view, in chapters I, II, III, IV, the work carries out a review of the significant contributions from the specialized literature related to the field of management, organizational culture and management elements in the penitentiary. Through chapters V, VI, VII, VIII, he connects the previously listed theoretical concepts and makes the transition to the central point of the work, the research, which we find in the last chapter.

From a practical point of view, the work tries to help managers in the social reintegration sector, through the conceptual framework intended to help improve the managerial process and make the teams they lead more efficient, but also through concrete recommendations, which pursue the same goal.

Research objectives

The objectives of the doctoral thesis are:

- Identifying the main theoretical contributions from the specialized literature regarding management, climate and organizational culture, as well as how they interact;
- The impact of organizational culture on the managerial process and employee performance;
- Carrying out a study at the level of the penitentiary system aimed at testing the hypotheses of the research;
- Proposing some directions of action in order to make the management process more efficient.

Preliminary research hypotheses

The main preliminary research hypothesis of this paper is that in the penitentiary system the organizational culture has a significant impact on the social reintegration sector, more concretely on the professional performance of the members of the sector and the efficiency of the management process, and this can be captured in the research results.

Another preliminary research hypothesis presupposes the fact that there are certain features of the personnel with executive functions within the social reintegration sector that favor the permeability to the influence of the organizational culture. Also, the assumption of the fact that there are certain traits of the leaders that favor the perception of a high managerial efficiency by subordinate personnel is constituted as a preliminary hypothesis.

Research plan

To achieve the proposed objectives, the work is divided into the following chapters:

- Chap. I Brief history of the Romanian penitentiary system. Social reintegration in the past and in the present
- Chap. II Theoretical aspects regarding management
- Chap. III Theoretical perspectives on prison management
- Chap. IV Organizational culture
- Chap. V The way in which external adaptation and internal integration form the organizational culture
- Chap. VI The way in which leaders incorporate and transmit culture
- Chap. VII Change and the learning process
- Chap. VIII Interdependencies within the organization
- Chap. IX Research on the penitentiary system in Romania

Chapter I reviews a brief history of the Romanian penitentiary system, beginning with its origins in the century. XIII and up to now, the focus being finally on the social reintegration sector, its structure and main tasks being detailed.

In chapter II, a theoretical analysis of the management field is carried out, which includes its definition from various perspectives and its approaches on the world map. A more detailed foray into the field follows, by enumerating management processes, relationships and management functions. At the end of the chapter, various types of management are described, to complete the theoretical picture.

In chapter III, the theoretical incursion continues towards the specific field of research, being analyzed dimensions of prison management that aim at: research from the social sciences regarding prisons, the purposes and functions of the prison and the analysis of what good prison management entails.

Chapter IV aims at theoretical elements from the sphere of organizational culture, such as culture and socialization, conceptual perspectives, elements of organizational culture as concrete expressions, types of cultures and the functions of culture.

Chapter V analyzes how external adaptation and internal integration form the organizational culture. More concretely, the aspects of which managers must be explicitly aware in their professional approach in relation to the dimensions of organizational culture are emphasized.

Why external adaptation and internal integration? Because most studies of organizations or institutions reach the same basic conclusion, that all groups, whether small decision-making units or entire nations, have the same two fundamental problems: (1) how to organize themselves to deal with the environments in which they exist (which we may call the external problems of survival) and (2) how to organize internally to deal with the inevitable human problems that arise in collective life.

Chapter VI details how leaders incorporate and transmit organizational culture, emphasizing their role and importance. The primary and secondary mechanisms of culture incorporation are presented and the process of transmitting cultural elements to subordinates is described. The need for awareness of the fact that every action of the manager is part of the process of building the organizational culture is accentuated, their responsibility being significant.

Chapter VII, in continuation of the ideas presented in chapter VI, makes an incursion into the concrete ways of change and the learning process that are available to managers. The mechanisms through which behaviors, beliefs and values are learned are presented. The method of cognitive redefinition and the processes of fixing new concepts are described so that new sets of beliefs and values are formed. The caveats regarding the culture change process and the dimensions relevant to this process are listed. The emphasis is placed on the fact that flexibility and openness to continuous learning must be attributes that primarily belong to managers, so that they can later constitute the bridge between the dimensions of organizational culture and subordinates.

Chapter VIII, although it does not have a significant scope, describes the relationships that exist at the institutional level between leadership and organizational culture and between professional performance and organizational culture. These aspects are essential, because they emphasize the essence of the work and connect the theoretical concepts presented previously,

emphasizing the importance of the fact that managers realize that there are elements of the organizational culture that are related to the performance of subordinates and guide them optimally, thus developing strategies that lead to the achievement of objectives professional.

In Chapter IX, the research carried out in the detention units subordinated to the National Administration of Penitentiaries is presented.

The main research method used was represented by the administration of the three constructed questionnaires. They were designed in such a way as to facilitate obtaining the information necessary to verify the research hypotheses. The self-administered questionnaires were initially applied to a control group, within the Mioveni Penitentiary. Afterwards, the applications were checked, based on the observations received from the control group, and modified accordingly. The changes were not likely to influence the research. Later, they were directed to 15 selected penitentiaries, their centralization after completion being usually carried out by the deputy director of social reintegration in the respective unit.

The organizational culture questionnaire, addressed to both management and executive staff, contains 32 questions, of which 22 are closed-ended and 10 are open-ended. The managerial efficiency questionnaire addressed to personnel with management positions contains 10 questions, of which 7 have closed answers and 3 open answers. The managerial efficiency questionnaire addressed to staff with executive functions contains 19 questions, of which 10 are closed-ended and 9 are open-ended.

67 questionnaires were self-administered, of which 45 questionnaires were addressed to staff with executive functions (members of the education office, social workers and psychologists) and 22 questionnaires were addressed to social reintegration staff who perform management functions within the sector.

After a brief presentation of the demographic data specific to each category of people surveyed and a quantitative analysis of the data, we moved on to the qualitative analysis of the relevant answers (individually each significant question) formulated within the three questionnaires. Subsequently, the significant correlations were analyzed in relation to the hypotheses formulated in the present research.

The research hypotheses, also presented in this chapter, were structured in the form of four general hypotheses, each verified by two or more specific hypotheses, as follows:

General hypothesis 1 – There are certain characteristics of employees in the social reintegration sector that mediate the impact of organizational culture on their professional performance.

Ip. specific 1 - There is an association between the degree of adherence to the values of the institution and the extent to which the employees of the social reintegration sector are influenced by the attitude of the other sectors in relation to their professional activity.

Ip. specific 2 – There is an association between the type of motivation and the extent to which the employees of the social reintegration sector are influenced by the attitude of the other sectors in relation to their professional activity.

Ip. specific 3 - There is an association between the perceived attitude of the other sectors and the extent to which the employee is satisfied with the workplace.

Ip. specific 4 - The extent to which the staff of other sectors consider the professional approach of social reintegration useful is associated with the extent to which their professional efficiency is influenced by the opinion of colleagues from other sectors.

Ip. specific 5 - A managerial efficiency rated as good is associated with a low influence on the managerial efficiency of the opinion of other sectors.

General hypothesis 2 - There are certain characteristics of the manager that have an impact on the way subordinates perceive managerial efficiency.

Ip. specific 6 – Perceived managerial efficiency is associated with the extent to which subordinates are supported in professional difficulties by bosses.

Ip. specific 7 – Perceived managerial efficiency is associated with the extent to which communication with the boss is appreciated.

Ip. specific 8 – Perceived managerial efficiency is associated with the boss's willingness to receive and provide feedback.

Ip. specific 9 – Perceived managerial efficiency is associated with the subordinate's perception in relation to the manager's ideal role.

Ip. specific 10 – Perceived managerial efficiency is associated differently with management "pluses", as perceived by subordinates.

Ip. specific 11 – Perceived managerial efficiency is associated differently with management deficiencies, as chosen by subordinates.

General hypothesis 3 - Perceived management efficiency depends on the manager's perception of some elements that belong to the organizational culture.

Ip. specific 12 – The attitude of the other sectors towards the objectives of social reintegration (perceived by managers) influences their professional efficiency.

Ip. specific 13 – There is an association between the dominant emotion felt during a day and the degree to which the attitude of other colleagues influences managerial behavior.

General hypothesis 4 - Perceived managerial efficiency is influenced, as perceived by members of the sector, by elements of organizational climate and culture.

Ip. specific 14 - Perceived managerial efficiency is associated with the way in which staff appreciate the organizational climate.

Ip. specific 15 – The extent to which the other sectors appreciate the usefulness of the professional approach of social reintegration can be a predictor for the managerial efficiency of the sector.

Specific conclusions

To verify the research hypotheses, we used 6 types of statistical tests, depending on the variables and the measurement scale of the items, as follows: the Chi-square test of the association, the Spearman correlation test, the one-factor analysis of variance (ANOVA), the t-test for two independent samples, the Pearson correlation test and simple linear regression

General hypothesis 1 - There are certain characteristics of the employee in the social reintegration sector that mediate the impact of the organizational culture on his professional performance.

This general hypothesis is confirmed, among the 5 specific hypotheses associated with it, three having statistically significant results, and two not.

Thus, members of the social reintegration sector with executive functions who have been identified as predominantly motivated extrinsically (by various advantages offered by the penitentiary system) are more influenceable in relation to the attitude of other sectors towards social reintegration. Among the other features targeted in the hypotheses, there was none that was significantly associated with elements of the organizational culture.

General hypothesis 2 – There are certain characteristics of the manager that have an impact on the way subordinates perceive managerial efficiency.

This hypothesis is mostly confirmed, of the six specific hypotheses associated with it, five have statistically significant results, and one does not.

Thus, although predictable, the conclusions in this area confirm the results of other researches. Thus, support in matters of a professional nature, effective communication, providing and being available to receive feedback, fulfilling roles valued as confirming for effective management (coordination and maintaining a positive climate), lack of deficiencies in the sphere of relations with subordinates, are elements characteristics of the manager appreciated as efficient.

General hypothesis 3 - Perceived management efficiency depends on the manager's perception of some elements that belong to the organizational culture.

This hypothesis is not confirmed, both specific hypotheses associated with it being statistically insignificant.

General hypothesis 4 - Perceived managerial efficiency is influenced, as perceived by members of the sector, by elements of organizational climate and culture.

This hypothesis is confirmed, the results being statistically significant for both specific hypotheses.

In this case, the elements of the targeted organizational culture were the general attitude of the other sectors towards the social reintegration sector and the appreciation of the usefulness of the sector's professional approach. Thus, the general attitude appreciated as positive, the perception of a relaxed climate and a high grade in the appreciation of the usefulness of the professional approach of the sector are associated with an increased managerial efficiency (in the perception of subordinates). Moreover, a mathematical relationship can be established, which allows the prediction of the grade given to managerial efficiency based on the measure in which

the usefulness of the professional approach of social reintegration is appreciated by the other sectors (in the view of its members), embodied in the following equation:

The grade given to managerial efficiency=6.54+0.34XThe grade for the usefulness of the professional reintegration approach.

General conclusions

Organizational climate and culture are multidimensional, multifaceted phenomena that form a complex system at the level of the institution. This system provides stability, meaning and predictability in the present, being the result of functionally effective decisions made in the past by managers. But this system can also disrupt effective functioning, both at the level of executive and leadership functions.

The totality of the own thinking of the leaders in the penitentiary system is transmitted to subordinates, more recently or older employees, through various mechanisms that belong to the organizational culture. They are interconnected, we do not find them in isolated elements.

Conflicts, internal or external, as well as leadership inconsistencies, can create subcultures and, in turn, conflicts among subordinates. If the leader sends conflicting signals, this will stimulate subcultures that can become countercultures and create conflicts at the sector level, as well as in relation to other sectors, which will be difficult to manage.

Leaders in the social reintegration sector incorporate the beliefs, values and assumptions they hold, thus creating the conditions for the formation, stabilization and evolution of the organizational climate and culture in the sector. By what they pay attention to and what they reward, by the ways they allocate resources, by their modeling, by the way they handle critical incidents, leaders communicate both explicitly and implicitly the beliefs, values, and assumptions they actually hold, even if I can't articulate them clearly. Conflicts and inconsistencies are also communicated and become part of the culture or become the basis for subcultures and countercultures.

What is important to understand is that whatever happens, leaders communicate cultural content to subordinates. They have no choice whether to communicate it or not. They only have a choice in how to manage what they transmit.

"This is how we do things around here" becomes the explicit definition of culture!

All of these mechanisms interact and tend to reinforce each other if the leader's own beliefs, values, and assumptions are consistent. Most subordinates have plenty of data to decipher the leader's real assumptions. Much of the socialization process is therefore embedded in the normal work routines of the sector. It is not necessary for subordinates to attend special training or indoctrination sessions to learn important cultural assumptions within the penitentiary institution. They become quite evident through the daily behavior of leaders.

In a rapidly changing system, but still faithful to a climate and an organizational culture "with tradition", the leader in the social reintegration sector must not only have a vision, but must be able to both impose it and evolve it as circumstances change. As the members of the social reintegration sector have previous institutional and/or cultural experiences, or none, the transmission of a common set of values can only be achieved through clear and consistent messages as they face various professional or personal crises. Therefore, the leader in the social reintegration sector who shapes the prison organizational climate and culture both at the level of the sector and in relation to other sectors, needs perseverance and patience, but must also be flexible and prepared himself to adapt.

As the sector and the institution develop and evolve in the required directions, certain key emotional issues arise: those that have to do with relationships with colleagues in the sector or outside the sector, with the efficient way of working or with finding meaning in the work of reintegration of detainees. At each of these stages, the industry leader is needed to help the group or individual identify problems and solve them. In these moments, leaders often have to absorb and contain the anxiety that is triggered when things don't work as they should. The leader may not have the answer, but he must provide temporary stability and emotional reassurance while the answer is worked out. This anxiety-containing function is particularly relevant during periods of structuring or professional relearning of the subordinate, when old habits and ways must be abandoned before new ones can be learned. The more frequent the institutional changes, hitting the old "habits", the anxiety can be perpetuated, in this case requiring the leader to play a permanent supportive role.

The difficulty for the social reintegration leader is to discover how to be at the same time clear and strong in the articulation of his vision, open to change and how to be a viable bridge between the social reintegration sector and the other sectors, because that vision can become maladaptive in a turbulent environment.

The more the institution structures its organizational culture, it becomes more of a cause than an effect. It influences the strategy, the structure, the procedures, the way in which the members of the different sectors will relate to each other as well as the way in which they carry out their professional activity. They have a strong influence on the perception, thinking and emotions of the staff, and these predispositions, together with situational factors, will influence their behavior, both professionally and relationally.

Leaders in social reintegration need, above all, the insight and skills to help the sector evolve into what will make it more effective in the future. They need:

- (1) be able to analyze the organizational climate and culture in sufficient detail to know which cultural assumptions will help and which will hinder the achievement of the sector's mission, and
- (2) to have intervention skills to make the desired changes, in the existing organizational cultural context.

Social reintegration leaders must be able to identify disconfirming information coming from various sources and assess its implications for the sector they manage. Only when they truly understand what is happening and what is needed to make management more efficient can they begin to take steps to start a new process of cultural learning in relation to whatever problem the sector is facing.

Leadership thus conceived is, first and foremost, the ability to transcend one's own organizational culture, to be able to perceive and think of ways of doing things different from what current assumptions imply.

An important factor to remember is the uniqueness of the culture. Each organizational culture, each management culture, represents a social construct with its own identity, similar to an individual. Within it, employees carry out a series of activities and interactions to achieve the objectives set in the strategy and policy. As a professional field, leaders in the reintegration sector are often challenged to integrate elements of organizational culture from other prison sectors that have a personal view of people deprived of their liberty and reintegration work. The impact is immediate on management culture. It must be open to allow the inclusion and integration of these different attitudes and to continue to strive to motivate subordinates without being influenced by "harmful" attitudes.

Indeed, most of the studies and analyzes of how to bring a sector, an institution or an organization to an optimal level of development emphasize the fact that the leader must have certain perspectives, a clear vision and the skills to articulate, communicate and implement this vision, but say nothing about how to find or train such a leader. We hope, based on the conclusions from this paper, to open the way to training or selecting this type of leader.

Proposals to improve the management efficiency of the social reintegration sector

The proposals cover a range of aspects in accordance with the conclusions obtained during the research. Thus, we will refer to four directions of action:

1. Improving relations with subordinate staff;

- A better knowledge of the staff, especially by identifying the traits of each member that influence the extent and the way in which the organizational climate and culture have an impact on him;
- Improving the communication process;
- Increasing availability to give and receive feedback;
- Providing support for any professional difficulty they face;
- Encouraging subordinates to freely express inner conflicts in relation to elements of the organizational climate and culture that affect their professional activity;
- Granting trust and autonomy at work.

2. Perfecting the exercise of the training-motivation function;

The researched aspects, being in a significant proportion from the field of psychology, the management function that addresses them to the greatest extent is that of training-motivation. It is of particular importance because it incorporates actions that focus on the human factor. Against the backdrop of obvious bureaucracy, it may not always be given the importance it deserves. At the level of a sector with a relatively small number of subordinates, such as the social reintegration sector, attention can easily be directed to each individual, so that the training-motivation function is valued in order to increase professional efficiency. Thus, the following actions are desirable to outline this function:

- Identifying the specific elements of prison organizational culture and how they can influence the professional motivation of subordinates;
- Understanding the motivating and demotivating factors of each subaltern, in relation to the specifics of work with persons deprived of liberty;
- Promoting a democratic leadership style;
- Prevention of demotivation;
- Connecting the motivation of social reintegration members to the objectives and vision of the sector;
- Identifying motivation as a basic value in professional activity;
- Involvement of sector members in the decision-making process.

3. Psychological selection and personal development in order to make the management process more efficient.

- Psychological selection for management positions of employees with personality traits correlated with performance in managerial functions, based on scientific studies, such as this one;
- Investments in staff training courses;

4. Defining the identity of the social reintegration service.

- increasing the feeling of belonging to the group and adherence to its values, with the help of the training-motivation function;
- Training the feeling of pride in relation to the "thing well done", with the help of the training-motivation function;
- Increasing the visibility of the sector's identity at the institutional level by sending appropriate messages and carrying out activities that involve the other sectors in the institution;
- Clearer definition of the role in the context of the organizational culture;
- Carrying out activities to raise awareness of the role of social reintegration by the other sectors within the institution;

- The introduction of elements that clarify the role of social reintegration in the professional training courses of the other sectors within the institution.

Personal contributions

Considering that the penitentiary system is tributary, to a certain extent, to outdated concepts, but at the same time it is drawn as if in a whirlpool by permanent changes, the pressures to which its employees are subjected, including those in the social reintegration sector, are likely to affect professional performance.

The originality of the work is conferred, first of all, by its theme. The social reintegration sector within the penitentiary system has not, until now, been the subject of a research in Romania regarding how its staff is influenced by elements of the organizational culture.

Throughout the research, in addition to studying the specialized literature, I made efforts to achieve the proposed goal, namely the identification of some elements, the way they interact with the professional performance of employees in the sector, as well as with managerial efficiency.

The personal imprint in the research consisted, in addition to the chosen subject, in the way of interpretation of the results obtained after testing the hypotheses.

Future research directions

The main research direction in the future is the deepening of the conducted study, by extending it to all penitentiary units in the system. Several dimensions of organizational culture, specific to the system, will be identified and analyzed. Also, the emphasis will be placed only on the personnel who perform management functions and implicitly on the efficiency of the managerial process.

A secondary direction of research, in collaboration with the Human Resources structure and the Personnel Psychology Service, could be the elaboration of a personality profile on the basis of which the psychological selection for managerial functions in the social reintegration sector of employees with traits correlated with performance in the respective functions, based on scientific studies.

CURRICULUM VITAE

PERSONAL INFORMATION **Ruxandra POPESCU**

📍 Street Lotrului, nr. 14, Pitești, județul Argeș

✉ ruxandra_barbuc@yahoo.com

PROFESSIONAL EXPERIENCE

- 05.08.2016 – today Chief of Psychosocial Department
Mioveni Penitentiary, Mioveni, Argeș county
- 01.11.2010 -05.09.2016 Psychologist
Mioveni Penitentiary, Mioveni, Argeș county
- 01.04.2007 – 30.09.2010 Psihologyst
Bucharest-Rahova Penitentiary, Bucharest

EDUCATION

- 2019 – today PhD - Management
Valahia University, Târgoviște;
- 2010 – 2012 Transactional Analysis – theory and psychotherapy methods
Yorkshire Training Center, Bucharest;
- 01.10.2007 – 01.06.2009 Master's Degree – Forensic Psychology and Victimology
Faculty of Psychology, Spiru Haret University
- 01.10.2002 – 01.06.2006 Degree in Psychology
Faculty of Psihology and Educational Sciences, University of Bucharest
- 01.09.1998 – 15.06.2002 Bachelor's Degree
Economic College "Maria Teiuleanu", Pitesti

PROFESSIONAL SKILLS

Native language Romanian

Other languages

	UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITING
	Listening	Reading	Interactive speaking	Oral speach	
English	C1	C1	C1	C1	C1
German	A1	A1	A1	A1	A1

Communication skills

Good communication and assertiveness skills, developed during the experience of a psychologist, head of the psychosocial assistance service and deputy director of the prison.

Managerial / organisational skills

Leadership (currently in charge of a team of 17 educators, psychologists and social workers), organizational skills, good capacity for analysis and synthesis and time planning skills.

Digital skills

SELF-EVALUATION				
Information processing	Communication	Content creation	Safety	Problem solving
independent user	independent user	independent user	independent user	independent user

Level: Basic user - Independent user - Professional user

Digital skills - self-assessment grid

Informatics certificate - obtained upon graduation from high school - informatics profile

Driving license

A, B category

SUPLIMENTARY INFORMATION

Certifications

Free practice certificate, autonomous level - Psychology commission for defense, public order and national security;
Certificate of free practice, autonomous level - Clinical psychology and psychotherapy commission;
Certificate of professional folklore dancer, issued by the Ministry of Culture.

LIST OF PUBLISHED ARTICLES

1. ***Ruxandra BĂRBUC (POPESCU)***
The Influence of Organisational Culture on Management
Global Conference on Business and Finance (GCBF)
Costa Rica, San Jose – 25-28 mai 2021
ISSN 2168-0612
ISSN On-line 1941-9589
2. *Cristian Daniel POP, Ioan PUHACE, Nicoleta BIOLAN (DAN), Florin DIMITRESCU, Ruxandra BĂRBUC (POPESCU), Ionica ONCIOIU*
Implications of improving the management system on economic performance
Global Conference on Business and Finance (GCBF)
Hawaii – 3-5 ianuarie 2022
ISSN 2168-0612
ISSN On-line 1941-9589
3. ***Ruxandra BĂRBUC (POPESCU)***, *Cristian Daniel POP, Florin DIMITRESCU, Ionica ONCIOIU*
Trends of risk management in the context of digitalization
Global Conference on Business and Finance (GCBF)
Costa Rica, San Jose – 24-27 mai 2022
ISSN 2168-0612
ISSN On-line 1941-9589
4. ***Ruxandra BĂRBUC (POPESCU)***, *Sebastian GABOR, Florin DIMITRESCU, Cristian Daniel POP, Marian Cătălin BURCESCU, George Alexandru IVAN*
The Impact of Social Networks on Tourism Marketing
Conferința Națională cu Participare Internațională, Ediția a VIII-a
Universitatea Creștină Dimitrie Cantemir – Facultatea de Economia și Administrarea Afacerilor – Departamentul Marketing.