



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA "VALAHIA" DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**ROLUL LIDERIATULUI ÎN INSTITUȚIILE
PUBLICHE**

**THE ROLE OF LEADERSHIP IN PUBLIC
INSTITUTIONS**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof.univ.dr. Ion STEGĂROIU**

**DOCTORAND:
Alin-Constantin GOGLEA**

**TÂRGOVIȘTE
2022**

MULȚUMIRI

“Întotdeauna există ceva pentru care să fii recunoscător” a spus Charles Dickens, iar în elaborarea unei teze de doctorat, este cu atât mai mult necesar a se da dovadă recunoștință.

Recunoștința mea, în întregimea ei, se îndreaptă către conducătorul științific al prezentei lucrări, Prof.univ.dr. Ion STEGĂROIU. Fără intensitatea sfaturilor domniei sale, fără neîntrerupta susținere în momentele în care nu reușeam să găesc o rezolvare de unul singur și fără implicarea desăvârșită în demersul meu, nu știu cum aș fi putut reuși. Am înțeles și am învățat multe lucrând alături de domnia sa, la fel cum mi-am însușit și criticile în momentele respective. Îi mulțumesc domnului Prof.univ.dr. Ion STEGĂROIU pentru toată susținerea, implicarea, dăruirea, înțelegerea, disponibilitatea și “dojana constructivă”, lucruri pe care le-am înțeles în toată perioada petrecută în derularea programului de pregătire doctorală.

De asemenea, tuturor cadrelor didactice din cadrul SDSEU al IOSUD, Universitatea Valahia din Târgoviște, le mulțumesc pentru profesionalismul și susținerea de care am avut parte.

În același timp, trebuie să îi mulțumesc soției mele, Roxana, pentru imensa sa înțelegere și susținere, în finalizarea cu succes a acestui demers științific. Dragostea și implicarea ei, au făcut că motivația mea să capete alte dimensiuni, iar în felul acesta am reușit să găesc resursele necesare pentru finalizarea tezei de doctorat.

În final, vreau să mulțumesc părinților mei pentru educația primită, pentru lucrurile bune învățate și pentru formarea mea ca om.

CUPRINS

CUVINTE CHEIE	3
INTRODUCERE	3
STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT	6
OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE	8
IPOTEZELE CERCETĂRII	8
COLECTAREA DATELOR	9
CONCLUZII FINALE	11
CONTRIBUȚII PERSONALE	15
NOUȚATEA DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC	16
DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	16
BIBLIOGRAFIE	17
CURRICULUM VITAE	28

CONTENT

KEYWORDS	30
INTRODUCTION	30
THE STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS	33
GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES	35
RESEARCH HYPOTHESES	35
DATA COLLECTION	36
FINAL CONCLUSIONS	38
PERSONAL CONTRIBUTIONS	42
THE NOVELTY OF THE SCIENTIFIC APPROACH	43
FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH	43
CURRICULUM VITAE	44

CUVINTE CHEIE

Leadership, lider, administrație publică, sector public, performanță, epistemologie, motivație, strategie, indicatori de performanță, planificare.

INTRODUCERE

Viitorul administrației publice necesită lideri bine pregătiți, care să prevadă pașii care trebuie făcuți într-un proces amplu de reformă, să gestioneze eficient echipele și resursele și să se asigure că sunt atinse rezultatele dorite. Leadership-ul este unul dintre factorii care produce schimbare și succes la nivel organizațional, iar contribuția sa la nivelul administrației publice trebuie deci recunoscută și promovată.

Care este profilul unui lider, cu ce provocări se confruntă liderii în managementul public și de ce unele abordări sunt considerate probleme? Conducerea în administrația publică funcționează atunci când puterea este descentralizată. Prin urmare, acest principiu nu trebuie ignorat, chiar dacă puține tipuri de lideri subliniază această caracteristică. Pentru a atinge toate obiectivele comune, liderii trebuie să învețe nu doar să împartă puterea, ci și resursele pe care le au și activitățile pe care trebuie să le desfășoare. În plus, trebuie să recunoască potențialul oamenilor cu care lucrează, să construiască grupuri de lucru eficiente cu o viziune comună, să ia decizii și să le implementeze.

Liderii sunt pioni importanți în orice organizație. De cele mai multe ori, succesul sau eșecul la nivel organizațional echivalează cu capacitatea sau incapacitatea liderului de a conduce organizația. La nivelul instituției publice, liderul este persoana cea mai vizibilă, fiecare mișcare și abilitate a lui sunt atent analizate și este diferența dintre succes sau eșec. Dacă în sectorul privat este mai ușor de determinat impactul stilului de conducere al unui lider asupra rezultatelor organizaționale, în sectorul public problema este mai complicată. Astfel, se poate spune că, din cauza acestor percepții, se stabilește o legătură între stilul de conducere practicat de liderii organizaționali și performanța organizațională.

În literatura de specialitate, se poate observa recent că, în cercetările efectuate, s-a pus accentul pe studiul relației dintre lideri și subordonați și/sau relația cu performanța organizațională. Întâlnim această tendință atât pe plan intern, cât și pe plan internațional. Dar astfel de studii se găsesc mai ales la nivel internațional, iar pentru România există în prezent

foarte puține astfel de studii. Deci, în ceea ce privește administrația publică, subiectul este relativ recent.

Liderii unei organizații, fie ele publice sau private, sunt pionii importanți în modul în care funcționează organizația. De aceea este important să studiem rolul liderului, impactul pe care acesta îl poate avea într-o organizație și modul în care aceasta poate îmbunătăți funcționarea unei organizații cu ajutorul impactului pe care îl poate avea un lider, în acest fel se pot găsi soluții. pentru a ajuta organizația să devină mai eficientă.

În administrația publică, o cultură pozitivă la locul de muncă începe cu lideri organizaționali puternici, care creează un mediu de empatie, în care preocupările și valorile angajaților sunt validate și au o voce în contribuția la formarea politicii. Atunci când angajații știu că liderii se angajează să opereze cu un set de valori bazat pe respect reciproc, acea atitudine pătrunde în restul organizației, asigurându-se că alți angajați urmează exemplul. De exemplu, dacă un lider este în mod clar pasionat să ajute comunitatea locală în orice mod poate - cum ar fi voluntariat la o bancă alimentară locală sau participarea la o plimbare de caritate - acea pasiune îi poate motiva angajații, care se pot simți motivați să-și urmeze munca. . Calcați pe urmele liderilor și căutați mai multe oportunități de implicare în comunitate.

În timp ce importanța unui leadership eficient este recunoscută la nivel global, trebuie să fim conștienți de faptul că conceptul de leadership la nivel de agenție publică are semnificații diferite în diferite țări. Deși și România are probleme cu accentuarea leadershipului în procesul de reformă, s-a făcut puțin pentru dezvoltarea leadershipului în acest sens.

Apariția și dezvoltarea leadershipului în administrația publică românească nu este un concept nou sau unic, așa cum nu este nimic nou pentru restul lumii. Cu toate acestea, a devenit un subiect fierbinte în aceste zile.

Desigur, există o mare diferență între administrația publică românească și cea a altor țări, care ține de felul în care este privit astăzi sectorul public și cum ar trebui privit interesul național acum sau în viitor. Tocmai din acest motiv, soluția tuturor problemelor cu care se confruntă în prezent sectorul public românesc poate fi dezvoltarea unui tip de conducere care să ofere o soluție și să se potrivească bine structurii administrației publice din țara noastră. Multe studii au arătat că leadershipul este o componentă esențială a bunei guvernări publice.

Deși acest concept de leadership nu este nou în sectorul public, el a primit mai multă atenție în sectorul privat, devenind un subiect în evoluție frecventă în literatura de management corporativ.

Schimbările organizaționale devin din ce în ce mai frecvente. Ele apar în dezvoltare într-un ritm mai rapid, astfel încât angajații sunt de așteptat să fie mai adaptabili. Desigur, în acest

context, liderii joacă un rol important în stabilirea unui exemplu pentru toate aceste valori, comportamente și considerații la care se așteaptă angajații.

Liderii trebuie să realizeze că modul în care schimbarea este acceptată și implementată în organizație nu numai că îmbunătățește performanța, dar crește și înțelegerea generală și satisfacția tuturor.

Datorită rolului important al liderilor ca agenți ai schimbării, s-a observat că primatul conducerii depinde de condițiile sociale, de structura instituțiilor publice și de forma de reformă inițiată.

Într-o societate pluralistă, dezvoltarea liderilor este mai importantă decât într-o societate omogenă, deoarece liderii trebuie să ofere noi valori, să conducă activ conflictele și să creeze alianțe pentru a sprijini reforma. În același timp, este firesc ca liderii să joace un rol mai mare în structurile administrative regionale descentralizate și ramificate decât în structurile centralizate și policentrice.

România, ca țară care a început reformele treptate, nu este în prezent în măsură să mobilizeze un număr mare de lideri. Cu toate acestea, conducerea a devenit necesară și foarte căutată pe măsură ce reformele au obținut rezultate pozitive și pe măsură ce reformele au fost inițiate și dezvoltate în toate structurile administrative regionale.

În prezent, în țările lumii, inclusiv în România, apar din ce în ce mai multe motive în scopul dezvoltării și aplicării științei conducerii, și pentru că de viitorul conducătorilor organizațiilor publice depinde formularea unei viziuni asupra modului în care funcționează. Liderii care sunt îndrăzneți, perspicace și deschiși către idei și perspective noi sunt esențiali pentru îmbunătățirea continuă și excelență.

Obținerea performanței agențiilor publice necesită un accent mare pe inovație, creativitate și schimbare. Liderii de succes din viitoarele organizații vor avea responsabilitatea de a crea o cultură organizațională care să încurajeze angajații să caute idei noi, să construiască relații de încredere reciprocă și să promoveze o atmosferă de învățare reciprocă. Eficacitatea unui lider depinde nu numai de propriile abilități, ci și de participarea, sprijinul și participarea întregii echipe. De aceea, liderii trebuie să aibă un dialog permanent cu oamenii lor, să-și comunice viziunea, să le permită să perceapă oportunități și să modeleze viitorul. Această nouă perspectivă asupra comportamentului uman subliniază importanța nevoilor sociale, atitudinilor și semnificațiilor care ghidează comportamentul oamenilor, în special în instituțiile publice.

Imaginea conducerii se bazează pe cerințele și caracteristicile istorice ale societății și ale guvernului care o servește. Cu toate acestea, societatea românească devine din ce în ce mai diversificată și, ca urmare, instituțiile publice mai flexibile. Situațiile noi necesită noi lideri.

Leadership-ul joacă un rol deosebit în implementarea reformei administrației publice în România tocmai pentru că pune accent pe cele mai importante două aspecte ale reformei: schimbarea și oamenii (capital intelectual). Prin urmare, leadershipul se manifestă la două niveluri: în relațiile interpersonale și în schimbări comportamentale și instituționale. Liderii eficienți inspiră oamenii. În România, instituțiile publice trebuie să se schimbe, iar acest lucru se traduce de fapt în schimbări în mentalitatea și comportamentul angajaților, dovedind încă o dată că instituțiile românești care se reformează au nevoie de lideri.

Conducerea în cadrul instituțiilor publice poate contribui la diseminarea, promovarea și menținerea noilor valori necesare reformei de succes a sectorului public. În timp ce conducerea publică include în mod evident atât liderii guvernului central, cât și liderii politici, conducerea vizionară în viitor tinde să devină mai extinsă. Acesta include lideri care diseminează în întreaga organizație publică ca agenți de schimbare pentru a continua procesul de reformă. Liderii se dovedesc eficienți prin capacitatea lor de a convinge, motiva și direcționa eforturile lor către o cauză comună.

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Teza de doctorat are o structură logică, începând cu o introducere în care este prezentată necesitatea și actualitatea temei de cercetare, se continuă cu cinci capitole și se încheie cu concluzii finale, contribuții personale, direcții viitoare de acțiune și limite ale cercetării.

Capitolul 1 cu titlul *“Delimitări conceptuale privind leadershipul”*, începe cu prezentarea definițiilor date leadershipului, respectiv cu prezentarea evoluției istorice a ideii de leadership și importanța teoriei „omului-mare”. În continuarea capitolului sunt prezentate principalele teorii ale abordării leadershipului. În acest sens este făcută o centralizarea principalelor teorii privind leadershipul, după care sunt analizate teorii, precum: teoria comportamentală, teoria contingenței, leadershipul transformațional și tranzacțional, teoria trăsăturilor specifice liderilor. În ceea ce privește provocările moderne pentru tipurile de leadership și aplicarea lor se analizează influența factorilor contextuali și importanța trăsăturilor care determină un lider de succes și practicile eficiente în gestionarea diversității. Relativ la leadership și management în sistemul public, sunt abordate următoarele: diferențe conceptuale dintre management și leadership, managementul și leadershipul organizației în contextul globalizării și întreprinderea inteligentă, bazată pe cunoaștere și aplicarea leadershipului organizațional.

Capitolul 2 cu titlu *„Fundamente teoretice și practice ale sectorului administrației publice centrale și locale”* debutează cu prezentarea entității publice ca o componentă a

administrației publice centrale și și este analizată importanța entității publice locale. De asemenea sunt analizate conceptele distinctive și provocările moderne pentru entitățile publice, după care se trece la descrierea delimitărilor privind mediul de funcționare al administrației publice, respectiv caracteristicile administrației publice, contextul și conceptele legate de administrația publică locală și planificarea strategică – factor al progresului în administrația publică. Decizia în administrația publică este analizată având în vedere următoarele aspecte: fundamentarea și adoptarea deciziilor în administrația publică, tipologia deciziilor la nivelul administrației publice și a persoanelor care le pot lua, abordarea în ceea ce privește decizia în administrația publică. În finalul capitolului este analizată performanța în administrația publică, mergând pe următoarele direcții: rolul și responsabilitatea administrației publice locale, performanța și semnificația ei în administrația publică locală respectiv, măsurarea performanței; caracteristici și mod de realizare.

Capitolul 3 are titlul *Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic al demersului științific* și începe cu descrierea cadrului conceptul, respectiv prezentarea aspectelor care sunt și principalele teme majore ale cercetării: *Leadership în administrația publică* (Tema majoră 1), *Performanța instituției publice* (Tema majoră 2), și *Dominante motivaționale în instituțiile publice* (Tema majoră 3). În continuarea capitolului este analizat cadrul epistemologic, pentru ca în final să fie prezentată modalitatea în care cercetare empirică se va realiza, respectiv datele generale, temele majore ale cercetării, obiectivul general și obiectivele specifice, precum și ipotezele cercetării. Capitolul se încheie cu prezentarea programului informatic care a stat la baza prelucrărilor statistice a rezultatelor obținute prin centralizarea răspunsurilor primite la chestionarul întocmit cu ocazia prezentului demers științific.

Capitolul 4 are titlul *Cercetare empirică privind rolul lideriatului în instituțiile publice din Regiunea Sud-Muntenia* și prezintă în detaliu, pentru fiecare temă majoră a cercetării rezultatele obținute în urma prelucrărilor statistice folosind programul SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versiunea 25. Fiecare întrebare analizată a fost descrisă prin folosirea tabelelor de frecvență. De asemenea, pentru fiecare temă majoră, respectiv *Leadership în administrația publică*, *Performanța instituției publice*, *Dominante motivaționale în instituțiile publice* au fost prezentate concluziile intermediare ale cercetării. Capitolul se încheie cu validare celor 9 ipoteze care au stat la baza prezentului demers științific.

În capitolul 5, cu titlul *“Plan strategic privind îmbunătățirea leadershipului și evaluarea performanței la nivelul instituțiilor publice”* se prezintă dezvoltarea unui plan strategic în ceea ce privește sectorul public care are în vedere câteva întrebări primordiale în realizarea lui și anume: *Care sunt obiectivele organizaționale și care sunt problemele majore cu care se confruntă fiecare organizație publică în realizarea lor? Care sunt principalii actori*

*interesați în realizarea obiectivelor? Care sunt procesele specifice organizației, cultura și structura sa organizațională? Cum poate fi auditată/evaluată organizația și sistemele folosite? Care sunt riscurile la care este supusă organizația publică? În continuarea capitolului sunt prezentate cele cinci etape în implementare planului strategic, respectiv: *Etapa 1. Evaluarea situației curente privind leadershipul în organizația publică, stabilirea trăsăturilor liderului de succes; Etapa 2. Stabilirea direcțiilor strategice de acțiune; Etapa 3. Stabilirea și implementarea inițiativelor și tacticilor, dar și a priorităților de realizare a acestora în raport cu influența factorilor contextuali; Etapa 4. Stabilirea indicatorilor de performanță (standardizați și specifici); Etapa 5. Monitorizarea și evaluarea utilizând indicatorii de performanță și importanța indicatorilor specifici.* Capitolul se încheie cu dispozițiile finale în care sunt arătate direcțiile de acțiune pentru implementarea planului strategic privind îmbunătățirea leadershipului și evaluarea performanței la nivelul instituțiilor publice.*

Teza de doctorat cu titlul ***Rolul lideriatului în instituțiile publice*** se încheie cu partea de concluzii finale, contribuții personale, direcții viitoare de acțiune și limitele cercetării, resursele bibliografice, iar în anexă este prezentat chestionarul care a stat la baza cercetării empirice a prezentului demers științific.

OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE

Obiectivul fundamental al studiului a fost identificarea principalelor caracteristici care delimitează profilul liderilor de performanță din instituțiile publice pentru a evidenția rolul stilurilor de conducere și impactul acestora asupra performanței organizaționale.

Având în vedere complexitatea și dificultatea obiectivului general al studiului, a fost elaborat și un set de obiective secundare, ale căror subtemi vor fi integrați în chestionar:

- *OS1. Analiza măsurii și modului de angajare individuală în îndeplinirea obiectivelor organizației.*
- *OS2. Calitatea experienței individuale reprezintă un factor de creștere a performanței organizației.*
- *OS3. La baza procesului de motivare a angajaților pentru obținerea unor performanțe ridicate se află motive de natură extrinsecă.*

IPOTEZELE CERCETĂRII

Pentru un studiu empiric privind leadership-ul în instituțiile publice, am ales să formulăm 3 ipoteze pentru fiecare dintre cele trei teme principale ale studiului, care în final vor fi validate sau invalidate pe baza răspunsurilor primite:

- **Ipoteza 1.** În instituțiile publice, liderul conduce oamenii fără a se folosi de funcție, doar prin propria influență.
- **Ipoteza 2.** Liderii își găsesc satisfacția atunci reușesc să conducă un grup de oameni către atingerea unor țeluri comune care să conducă către o lume mai bună.
- **Ipoteza 3.** Exercițarea unui leadership autentic creează condițiile care le oferă angajaților șansa de succes.
- **Ipoteza 4.** În instituțiile publice există o corelație pozitivă semnificativă între capacitatea de îndeplinire a așteptărilor și nivelul de competență și motivație individuală
- **Ipoteza 5.** Performanța instituției publice are la bază înlăptuirea unui act administrativ de calitate, adaptate permanent la cerințele contribuabililor
- **Ipoteza 6.** O instituție publică performantă dispune de o imagine favorabilă, pe care o promovează și o îmbunătățește continuu
- **Ipoteza 7:** Acordarea unei importanțe mai mari motivației muncii și dezvoltarea unor strategii de motivare asigură prevenirea fluctuației personalului
- **Ipoteza 8:** Importanța nevoilor și satisfacerea lor contituie un element important în activitatea angajaților.
- **Ipoteza 9.** Condițiile de muncă și climatul social influențează performanțele angajaților.

COLECTAREA DATELOR

Cercetarea empirică constă în întocmirea unui chestionar ce va avea trei direcții de dezvoltare concretizate în trei teme majore, respectiv:

- ✓ **Tema majoră 1. Leadership în instituțiile publice**
- ✓ **Tema majoră 2. Performanța în instituțiile publice**
- ✓ **Tema majoră 3. Dominante motivaționale în instituțiile publice**

Prima temă majoră, cea referitoare la **leadership** va analiza din perspectiva respondenților, funcționari publici cu funcție de conducere și funcționari publici cu funcție de execuție, elemente care vizează calitățile liderului din instituțiile publice în care aceștia își desfășoară activitatea, respectiv:

- nu o poziție superioară este cea care determină calitatea de lider;
- imaginea de lider nu trebuie dezvoltată;

-
- implicarea în activități de leadership doar pentru statut social sau onoare, el acționează în baza unui crez;
 - crezuri și valori clar definite, în care crede cu tărie și posedă un nivel ridicat de cunoaștere de sine;
 - liderul își păstrează modul de a vorbi cu personale din jurul său, nu își schimbă comportamentul în funcție de anturaj;
 - acționează conform propriului crez și nu își dorește popuratătae excesivă;
 - înțelege foarte bine consecințele deciziilor luate;
 - pune nevoile și bunăstarea colegilor și a subordonaților mai presus de propriile nevoi.

Prin intermediul celei de-a doua teme, **Performanță**, vor fi avute în vedere următoarele:

- când oamenii știu exact care sunt așteptările și participă la stabilirea acestor așteptări, ei sunt motivați să lucreze mai bine;
- capacitatea de a răspunde așteptărilor angajaților agențiilor publice depinde în mare măsură de nivelul de competență și motivație individuală;
- programele de evaluare a performanței servesc angajaților și agențiilor publice, iar angajații au posibilitatea de a discuta despre performanța personală direct cu șefii lor și pot fi, de asemenea, trași la răspundere pentru propria lor performanță;
- dezvoltarea instituțiilor publice se bazează pe strategii care acoperă toate domeniile funcționale;
- instituțiile publice dispun de un sistem de management coerent, integrat și transparent bazat pe o administrare eficientă și eficientă, adaptată misiunilor și obiectivelor asumate;
- îmbunătățirea performanței angajaților din sectorul public depinde de cât de bine înțeleg rezultatul muncii lor și de cât de bine îl raportează la rezultatul dorit;
- promovarea managementului resurselor umane de către instituțiile publice pentru a asigura creșterea calității și eficienței activităților lor generale;
- performanța organismelor publice se bazează pe prestarea unor servicii de calitate, adaptate permanent la nevoile contribuabililor;
- instituțiile publice dispun de resurse materiale, informaționale și financiare adecvate, care sunt gestionate în mod transparent și cu maximă responsabilitate;

-
- participarea activă a funcționarilor publici la asigurarea calității contribuie la stabilirea unui sistem eficient al calității.

Ultima temă majoră va avea în vedere **dominantele motivaționale**, iar pentru aceasta va fi evaluată importanța unor afirmații cu legătură la ce determină un angajat să fie motivat:

- eu sunt cel care inspiră, impune avânt echipei la care lucrează;
- iau inițiativa atunci când în organizarea evenimentului trebuie să se facă unele schimbări;
- cred că în munca mea trebuie să îmi asum o serie de responsabilități;
- îmi pasă să absorb cele mai recente informații din domeniul meu de activitate;
- cred că trebuie să fac ceea ce fac cu cea mai mare competență și corectitudine;
- pe plan profesional, cred că pot lua decizii cu claritate;
- pentru mine este important să am un salariu care să-mi acopere cheltuielile;
- îmi asum responsabilități în legătură cu organizarea activităților profesionale;
- sunt capabil să-mi asum responsabilitatea principală într-o măsură mai mare decât alții;
- îmi cunosc foarte bine responsabilitățile și le îndeplinesc cât mai eficient posibil, cât mai bine;
- sunt capabil să analizez o situație sau o problemă, cântărind argumentele pro și contra soluțiilor propuse;
- este important pentru mine să rezolv orice probleme cu care mă confrunt.
- lucrez mai bine când lucrez cu alții.
- relațiile cu colegii sunt foarte importante pentru mine.
- este important pentru mine să pun deoparte niște economii pentru „zilele negre”;

CONCLUZII FINALE

Succesul reformei administrației publice depinde de aspectele organizaționale, de la capacitatea de a planifica strategic până la capacitatea de schimbare și capacitatea conducerii de a facilita și coordona dezvoltarea organizațională.

Atât instituțiile publice, cât și cele private depind de calitatea conducerii pentru a acționa eficient. Managementul performant este capabil să direcționeze resursele existente într-o manieră decisivă pentru a sprijini dezvoltarea organizațională.

Problematika conducerii în administrația publică a stârnit numeroase și profunde dezbateri în literatura profesională. Prea des, instituțiile publice sunt considerate incapabile (comparativ cu organizațiile private) să implementeze și să promoveze stiluri de conducere executivă.

Europa Centrală și de Est se confruntă direct și brutal cu necesitatea reformării sistemului de management al sectorului public din cauza ineficiențelor cronice în conducerea executivă. Din păcate, de multe ori, atât în România, cât și în alte țări din Europa de Est, reformele administrative sunt înțelese doar ca adoptarea de noi legi și reglementări. Singurul mijloc de reformă administrativă este la nivel legislativ. Acest lucru a dus la apariția unor noi structuri, dar la incapacitatea de a implementa schimbări și de a atinge niveluri acceptabile de eficacitate și eficiență.

Studiul de caz prezentat se referă la analiza unor elemente importante din conceptul de dezvoltare organizațională, așa cum îl vom defini în acest articol: ca parte integrantă a reformei manageriale a sistemului administrației publice. Conține un studiu privind comportamentul liderilor formali într-o serie de instituții și organizații care își desfășoară activitatea în administrația publică din regiunea de Sud-Muntenia. Această analiză este capabilă să ne ofere o imagine structurată a problemelor importante cu care se confruntă fenomenul de dezvoltare a organizațiilor administrației publice locale din România.

Liderii nu folosesc întotdeauna același stil de conducere. Abordarea situațională a leadershipului ne spune că acest fapt nu este nici măcar de dorit, deoarece aspectele specifice ale fiecărui caz contează atunci când liderii trebuie să aleagă un stil de conducere. Cu toate acestea, caracteristicile stilului de conducere ale oamenilor în poziții de conducere pot fi clasificate ca predominant (în mare parte) autoritare sau democratice.

În ceea ce privește nivelul de preocupare al liderilor față de angajați, avem următorii indicatori care să reprezinte nivelul ridicat de preocupare al liderilor față de subordonații lor:

- Liderii îi implică pe subordonați în procesul de luare a deciziilor: liderii încurajează adesea creativitatea subordonaților; liderii încurajează adesea subordonații să participe la deciziile importante; liderii țin cont de opiniile și ideile subordonaților atunci când iau decizii.
- Liderilor le pasă de bunăstarea adeptilor lor și de dezvoltarea lor profesională: liderii fac adesea recomandări adeptilor despre cum să se comporte și cum să-și îmbunătățească performanța personală; demonstrează disponibilitatea conducerii de a-i învăța pe adepți noi modalități de a îndeplini sarcinile.

-
- Liderul acordă o mare importanță dezvoltării relației sale cu subalternii săi: liderul își arată adesea bucuria (și răbdarea) în a explica toate implicațiile sarcinilor complexe; liderul respectă constrângerile impuse de subordonați; liderului îi pasă de dezvoltarea modalităților de a îmbunătățirea relațiilor cu subordonații Abordări noi; accent pe lideri pe construirea echipei la locul de muncă.
 - Relația liderului cu subalternii săi este puternică (nu se rupe ușor), motiv pentru care poate interveni pentru a rezolva probleme fără a-și face griji că relația s-ar putea deteriora.
 - Prima prioritate a unui lider este atingerea scopurilor instituției sale. Indicii: Preocupările cele mai frecvente ale liderilor sunt legate de atingerea obiectivelor și îndeplinirea sarcinilor; liderii se asigură că sarcinile sunt finalizate la timp; liderii analizează adesea problemele organizaționale pentru a găsi soluții.
 - Conducerea ia foarte în serios planificarea. Indiciu: Liderii sunt obișnuiți să descompună obiectivele complexe în sarcini realizabile; liderilor le pasă de utilizarea eficientă a timpului și monitorizează frecvent pentru a se asigura că obiectivele sunt îndeplinite la timp.
 - Liderii iubesc provocările și răspund pozitiv la situațiile de criză. Indiciu: De cele mai multe ori, gradul ridicat de dificultate al unui scop sau al unei sarcini este un factor motivant pentru lideri; liderii nu au nicio problemă în a îndeplini mai multe sarcini complexe simultan.
 - Liderul vrea să se perfecționeze în domeniul său de activitate.

Alte aspecte, care considerăm că ar putea influența comportamentul managerial sunt legate de: gradul de maturitate al persoanelor din subordine, gradul de responsabilitate a liderului și filozofia liderului despre oameni.

O altă concluzie, are în vedere performanța liderilor. Nu s-a reușit până acum identificarea unui stil de conducere potrivit pentru toate situațiile întâlnite la locul de muncă. Deși teoriile comportamentale au încercat să demonstreze că stilul democratic este mai performant decât cel autoritar, criticându-l pe acesta din urmă; studiile empirice au arătat că stilul autoritar poate fi, în unele situații (în situațiile de criză), mai performant decât cel democratic.

Pe baza studiului prezentat putem identifica și un set de concluzii generale referitoare la dezvoltarea organizațională ca parte a reformei manageriale în administrația publică din România:

- Liderii administrațiilor publice locale care au răspuns la chestionarul aplicat au definit un domeniu de management compromis (în sensul Blake-Mouton) pe cele două variabile analitice ale resurselor umane și structurii. Interesant este că această analiză a arătat că conducerea oferită (cel puțin la nivelul autopercepției) nu se potrivea cu stilul autoritar așteptat.
- Deși liderii administrației publice sunt interesați de nivelul obiectivelor (mai precis, de realizările acestora), instituțiile publice din România sunt încă profund influențate de capacitatea de a defini un sistem coerent de planificare strategică - ceea ce este privit din perspectiva dezvoltării organizaționale.
- Deși este recunoscută la nivel de management, capacitatea de a defini obiectivele individuale operațional sau la nivel de unitate administrativă este încă compromisă. Internalizarea obiectivelor funcționarilor este adesea scăzută, iar capacitatea de a adapta structurile organizaționale la scopurile și obiectivele strategice lasă mult de dorit.

Pentru a rezolva multe probleme de management din administrația publică, trebuie să ne concentrăm pe înțelegerea problemelor fundamentale existente în instituțiile de astăzi. În principiu, ne putem gândi la:

1. Viziunea și valorile nu sunt împărtășite de toată lumea: organizația fie nu își declară propriile obiective, fie nu există o înțelegere profundă și loialitate față de obiective la toate nivelurile;
2. Nu există o cale strategică demnă de urmat: strategia fie este slab dezvoltată, fie nu articulează corespunzător enunțul obiectiv și nu se adaptează la dorințele, nevoile și realitățile tendințelor de management public general;
3. Aliniere slabă: nealiniere între structură și valorile, viziunea și sistemele comune; structurile și sistemele instituției asigură și dezvoltă căi strategice în măsura în care nu este necesar;
4. Abilități slabe: stilurile nu se potrivesc cu abilitățile, sau managerii le lipsesc abilitățile necesare pentru a dezvolta o viziune suficientă;

-
5. Lipsa de încredere: angajații nu au încredere în management, iar controlul lor emoțional este epuizat, rezultând o comunicare slabă, mai puțină rezolvare a problemelor, o cooperare slabă și o capacitate de lucru în echipă slăbită;
 6. Incoerență: Valorile nu corespund obiceiurilor; nu există o corelație între ceea ce apreciază și în care cred funcționarii publici și ceea ce fac.

Aceste șapte probleme de lungă durată sunt rezolvabile și caracterizează toate instituțiile. Liderii pot aborda aceste probleme și pot crea instituții publice mai bune, dar pentru a avea succes trebuie să-și schimbe mentalitățile, să crească încrederea și să revizuiască structurile și instituțiile. Majoritatea liderilor încearcă să creeze instituții de înaltă calitate, colaborative, eficiente, multi-calificate, informate și profitabile. Și încep să aprecieze oamenii, aspectul cel mai înalt, la fel de mult ca și profitul, care este aspectul fundamental. În consecință, capitalul uman este din ce în ce mai important pentru instituțiile publice. În noua eră economică, capitalul uman a înlocuit capitalul financiar ca resursă strategică, iar resursele umane au devenit sursa principală de asigurare a competitivității întreprinderilor și singura resursă care poate produce și reproduce toate celelalte resurse disponibile instituțiilor.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Cercetarea pe care am realizat-o a avut ca elemente de originalitate următoarele:

a) Contribuții cu caracter de sinteză:

- trecerea în revistă a stadiului cunoașterii în domeniul leadership-ului;
- abordarea multidisciplinară a tematicii tezei de doctorat din perspectivă sociologică, psihologică, economică, statistică etc.;
- prezentarea conceptelor fundamentale cu care s-a operat în realizarea demersului științific cu aplicabilitate directă la instituțiile publice;
- analiza critică a elementelor conceptuale utilizate în realizarea demersului științific;
- logica și structurarea demersului științific, din perspectiva realizării obiectivului fundamental al tezei de doctorat, respectiv de la simplu la complex și de la general la particular;

b) Contribuții cu caracter teoretic:

- evidențierea relației dintre leadership-ul și cultura organizațională în instituțiile publice;
- evidențierea relației dintre leadership-ul și schimbarea organizațională în instituțiile publice;

-
- elaborarea unui plan strategic privind îmbunătățirea leadershipului și evaluarea performanței la nivelul instituțiilor publice

c) **Contribuții cu caracter științific:**

- realizarea și predarea rapoartelor de progres pe parcursul stadiului de pregătire doctorală, respectiv:

- ***Referat de progres nr. 1. STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIUL LIDERIATULUI***
- ***Referat de progres nr. 2. CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC ȘI METODOLOGIC AL DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC***
- ***Referat de progres nr. 3. CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND ROLUL LIDERIATULUI ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE***

- realizarea tezei de doctorat.

NOUTATEA DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC

Noutatea adusă de prezentul demers științific constă în elaborarea unui plan strategic privind îmbunătățirea leadershipului și evaluarea performanței la nivelul instituțiilor publice. Planul strategic prevede o serie de direcții viitoare de acțiune, respectiv.

Direcția de acțiune strategică nr. 1. – acțiuni privind:

1.1. dezvoltarea normelor de punere în aplicare a legilor, prin norme de conduită internă raportate la acestea.

1.2. stabilirea unui cod de etic la nivelul funcționarilor publici din organizația respectivă, care să stabilească principalele concepte privind realizarea obiectivului 1.1.

Direcția de acțiune strategică nr. 2. - acordarea încrederii personalului public în ceea ce privește „flexibilitatea îndeplinirii sarcinilor”.

Direcția de acțiune strategică nr. 3. - trasarea așteptărilor privind îndeplinirea sarcinilor angajaților din sistemul public.

Direcția de acțiune strategică nr. 4. - trasarea mijloacelor de evaluare privind îndeplinirea sarcinilor angajaților din sistemul public/organizația publică și creșterea performanței organizaționale.

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Ca urmare a validării ipotezelor de cercetare și a elaborării planului strategic privind îmbunătățirea leadershipului și evaluarea performanței la nivelul instituțiilor publice, consider ca ar fi util de urmărit în viitor mai multe direcții:

- cercetarea măsurii în care acest plan, prin indicatorii și direcțiile de acțiune pe care le recomandă, poate fi un plan fiabil la dispoziția celor ce doresc implementarea direcțiilor propuse;
- extinderea studiului la un număr mai mare de subiecți;
- elaborarea și implementarea unor programe de măsuri ce vizează leadershipul în instituțiile publice, prin implicarea a cât mai multe angajaților în respectivele programe;
- elaborarea unui ghid de bune practici care să vizeze impactul pe care leadershipul în are asupra performanței la nivelul instituțiilor publice.

BIBLIOGRAFIE

1. Abutabenjeh, S., & Jaradat, R. (2018). Clarification of research design, research methods, and research methodology: A guide for public administration researchers and practitioners. *Teaching Public Administration*, 36(3), 237-258
2. Adair J. (2007), *Liderul inspirațional. Cum să motivăm, să încurajăm și să avem succes*, Edit. Meteor Press, București
3. Adizes F., Ichak K. (2010), *Cum să identifiți și să-ți perfecționați stilul de management*, Edit. Polirom, Iași
4. Adler, N. J. (2014). Women leaders: Shaping history in the 21st century. In F. W. Ngunjiri & S. Madsen (Eds.), *Women as global leaders* (pp. 21-50). Charlotte, NC: Information Age.
5. Adler, N., (1994), *Comportement organisationnel: une approche multiculturelle*. Repentigny, Québec, Editions R. Goulet.
6. Allen W.E. (2018), *Leadership Theory: A Different Conceptual Approach*, articol disponibil la sursa: https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/02/17_2_Allen.pdf
7. Ammeter, A.P., Dukerich, J.M., (2002), Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams, *Engineering Management Journal*, vol.14, no.4.
8. Ancarani, A., Arcidiacono, F., Mauro, C. D., & Giammanco, M. D. (2021). Promoting work engagement in public administrations: the role of middle managers' leadership. *Public Management Review*, 23(8), 1234-1263
9. Andeßner R., Greiling D., Vogel R. (2017), *Public Sector Management in a Globalized World*, Edit. Springer, New York
10. Androniceanu, A. (2021). Transparency in public administration as a challenge for a good democratic governance. *Administratie si Management Public*, (36), 149-164
11. Angel P., Amar, P., Devienne E. (2008), *Dicționar de coaching. Concepte, practici, instrumente, perspective*, Edit. Polirom, Iași, p.34
12. Aoun, J. (2004), *Manager une équipe multiculturelle : Faire de la diversité une clé de la performance*. France: ESF.

-
13. Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., Drasgow, F., (2000), The Empowering Leadership Questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors, *Journal of Organizational Behavior*, 21(3).
 14. Ashworth, R. E., McDermott, A. M., & Currie, G. (2019). Theorizing from qualitative research in public administration: Plurality through a combination of rigor and richness. *Journal of public administration research and theory*, 29(2), 318-333
 15. Aubé C., Rousseau, V., (2005), Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics, Theory, Research, and Practice*, vol. 9.
 16. Aubé, C., Rousseau, V., (2009), Des équipes de travail efficaces: Ce qu'il faut faire et ne pas faire, *Revue Gestion*, vol. 34, no. 2.
 17. Aubé, C., Rousseau, V., (2011), Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 84.
 18. Aubé, C., Rousseau, V., Tremblay, S., (2011), Team size and quality of group experience: The more the merrier? *Group Dynamics, Theory, Research, and Practice*, 15(4).
 19. Auby, J.F. (1996), *Management Public - Introduction Generale*, Sirey, Paris
 20. Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high-impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw Hill.
 21. Aziz, S. F. A., Silong, A. D., Karim, N. A. A., & Hassan, H. (2012). Leadership Practices in Public Sector in Selected Countries: An Integrative Literature Review. *Journal of Management Policy & Practice*, 13(1).
 22. Bass B. (1990), *Handbook of Leadership*, Edit. The Free Press, New York
 23. Bass, B.M. (2010), *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, NY: Simon & Schuster, 2010.
 24. Bauer, M. W., & Becker, S. (2020). Democratic backsliding, populism, and public administration. *Perspectives on public management and governance*, 3(1), 19-31
 25. Bennis, W.G., Nanus, B., (2007), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper Business, 2nd Edition, New York,
 26. Bertelli, A. M., & M. Riccucci, N. (2022). What is behavioral public administration good for?. *Public administration review*, 82(1), 179-183
 27. Bhanot, S. P., & Linos, E. (2020). Behavioral public administration: Past, present, and future. *Public Administration Review*, 80(1), 168-171
 28. Bipp, T., Kleingeld, A. (2011), Goal-setting in practice: The effects of personality and perceptions of the goal-setting process on job satisfaction and goal commitment. *Personnel Review*, 40(3).
 29. Blackman D. (2021), *Handbook on Performance Management in Public Sector*, Edit. Elgar, Cheltenham (UK)
 30. Bligh, M.C., Pearce, C.L., Kohles, J.C., (2006), The importance of self- and shared leadership in teams based knowledge work, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no.4.
 31. Bondarenko, S., Halachenko, O., Shmorgun, L., Volokhova, I., Khomutenko, A., & Krainov, V. (2021). The Effectiveness of Network Systems in Providing Project Maturity of Public Management. *TEM Journal*, 10(1), 358-367
 32. Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there... before we go any further.... *Public Management Review*, 23(4), 483-500
 33. Brookes S., Grint K. (2010), *The New Public Leadership Challenge*, Edit. Palgrave Macmillan, Londra

-
34. Brown, M. (2022). *Strategic Airport Planning* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003173267>
 35. Busi, M., Bititci, U. S., (2006), Collaborative performance management: present gaps and future research, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55 Issue: 1.
 36. Bustos, E. O. (2021). Organizational reputation in the public administration: A systematic literature review. *Public Administration Review*, 81(4), 731-751
 37. Campbell, D. T., (1985), Toward an Epistemologically-Relevant Sociology of Science, *Science, Technology, & Human Values*. 10 (1).
 38. Champion, M. A., Medsker, G. J., Higgs, A. C., (1993), Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups, *Personal Psychology*, Vol. 46, no. 4.
 39. Champion, M. A., Papper, E. M., Medsker, G. J., (1996), Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, vol 49(2).
 40. Carson, J.B., Tesluk, P.E., Marrone, J.A., (2007), Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance, *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 5.
 41. Chanlat J.-F., Dameron S., Dupuis J.-P., De Freitas, M.E., Ozbilgin, M., (2013), Management et Diversité : lignes de tension et perspectives, *Management international*, vol. 17.
 42. Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., Rosen, B., (2007), A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2).
 43. Clarke, N., (2012), Shared leadership in projects: a matter of substance over style. *Team Performance Management*, 18 (3).
 44. Cobb, AT., (2006), *Leading Project Teams*. Sage: Thousands Oaks, CA.
 45. Cook-Greuter, S.R., (2001), *The leadership development framework: Training for consultants and coaches*. Wayland, MA: Harthill USA.
 46. Cordery, J.L., Mueller, W.S., Smith, L.M., (1991), Attitudinal and Behavioral Effects of Autonomous Group Working: A Longitudinal Field Study. *The Academy of Management Journal*, vol. 34.
 47. Crosby, B. C. (2022). Teaching leadership in public administration: an integrative approach. In *Handbook of Teaching Public Administration* (pp. 290-299). Edward Elgar Publishing.
 48. Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public Management Review*, 20(9), 1265-1286.
 49. D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., San Martin Rodriguez, L., Beaulieu, M.D., (2005), The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care*, 19(Suppl 1).
 50. Dahl, R. A. (2018). The science of public administration: Three problems. In *Democracy, bureaucracy, and the study of administration* (pp. 60-76). Routledge
 51. Deaconu A., Podgoreanu S., Rașca L. (2004), *Factorul uman și performanțele organizației*, Edit. ASE, București
 52. Debnath G. (2019), *History of Leadership Theories*, articol disponibil la sursa: https://www.researchgate.net/publication/332571024_HISTORY_OF_LEADERSHIP_THEORIES
 53. Degruel, M., Perrier, P., (2009), Conditions d'efficacité du management à distance,
 54. Dekker, R., Franco Contreras, J., & Meijer, A. (2020). The living lab as a methodology for public administration research: A systematic literature review of

-
- its applications in the social sciences. *International Journal of Public Administration*, 43(14), 1207-1217
55. Demircioglu, M. A., & Van der Wal, Z. (2022). Leadership and innovation: what's the story? The relationship between leadership support level and innovation target. *Public Management Review*, 24(8), 1289-1311
 56. Ding, Y. (2021). Performance analysis of public management teaching practice training based on artificial intelligence technology. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 40(2), 3787-3800
 57. Dingman, Myra & Murthy, Susmita. (2013). Diversity Leadership. *The International Journal of Organizational Diversity*. 12. 25-33. 10.18848/2328-6261/CGP/v12i01/40203
 58. Drumaux A., Joyce P. (2018), *Strategic Management for Public Governance*, Edit. Palgrave Macmillan, Londra
 59. Dunphy, D., Bryant, B., (1996), Teams: panaceas or prescriptions for improved performance?, *Human Relations*, Vol. 49.
 60. Eerkens W., Vaughn K. (2010), *The evolution of leadership*, articol disponibil la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/257925411_Introduction_The_evolution_of_leadership
 61. Eichhorn P, Tower I. (2018), *Principles of Management: Efficiency and Effectiveness in the Private and Public Sector*, Springer International Publishing, New York
 62. Eleftheriadis I, Vytas V. (2018), *The measurement of risk and performance in public organizations*, articol disponibil la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/329614452_The_measurement_of_risk_and_performance_in_public_organizations
 63. Entwisle T. (2021), *Autonomy and public management*, articol disponibil la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/352133291_Autonomy_and_public_management
 64. Franck, E., Gilbert, P., (2007), Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle, *Marché et organisations*, N° 4.
 65. Friedrich J. (2008), *Political decision-making, public policy and planning*, articol disponibil la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/230374784_Political_decision-making_public_policy_and_planning
 66. Frost, Sullivan, (2006), *New Research Reveals Collaboration Is a Key Driver of Business Performance Around the World. Whitepaper. Microsoft Press Release*. Redmond, Washington, June 5.
 67. Funck, E. K., & Karlsson, T. S. (2020). Twenty-five years of studying new public management in public administration: Accomplishments and limitations. *Financial Accountability & Management*, 36(4), 347-375
 68. Gębczyńska, A., & Brajer-Marczak, R. (2020). Review of selected performance measurement models used in public administration. *Administrative Sciences*, 10(4), 99
 69. Groth L. (2011), *Approaches to Organization Theory*, articol disponibil la sursa:
<https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5890/v13/material-to-download/other-material/approaches-to-organization-theory.pdf>
 70. Hameduddin, T., & Engbers, T. (2022). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*, 25(1), 86-119.
 71. Hansen, M. T., Nohria N. (2004), How to Build Collaborative Advantage. *MIT Sloan Management Review* 46, no. 1.

-
72. Hart P., Tummers L. (2019), *Understanding Public Leadership*, articol disponibil la sursa: https://issuu.com/palgravemacmillan/docs/tummers_sample
 73. Harvey C., Koubek, R., (2000), Cognitive, Social, and Environmental Attributes of Distributed Engineering Collaboration: A Review and Proposed Model of Collaboration. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, vol. 10 (4).
 74. Helms L. (2014), *Leadership and Management in Public Administration*, articol disponibil la sursa: <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-175>
 75. Hendren, K., Luo, Q. E., & Pandey, S. K. (2018). The state of mixed methods research in public administration and public policy. *Public Administration Review*, 78(6), 904-916
 76. Hendren, K., Newcomer, K., Pandey, S. K., Smith, M., & Sumner, N. (2022). How qualitative research methods can be leveraged to strengthen mixed methods research in public policy and public administration. *Public Administration Review*
 77. Hieker C. (2020), *The History of Leadership Development*, articol disponibil la sursa: https://www.researchgate.net/publication/344081980_The_History_of_Leadership_Development
 78. Hinds, P. J., Mortensen, M., (2005), Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, vol. 16.
 79. Hoch, J.E., Pearce, C.L., Welzel L., (2010), Is the Most Effective Leadership Shared? The impact of Shared Leadership, Age Diversity, and Coordination on Team Performance, *Journal of Personnel Psychology*, vol. 9, no. 3.
 80. Hofstad, H., & Vedeld, T. (2021). Exploring city climate leadership in theory and practice: responding to the polycentric challenge. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 23(4), 496-509.
 81. Holweg M., Davies J. (2018), *Process Theory – Basic principles of Management*, Edit. Oxford Univ. Press, Oxford
 82. Howell, J.M., Boies, K., (2004), Champions of technological innovation: the influences of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence, *The Leadership Quarterly*, vol. 15. https://www.researchgate.net/publication/303514590_Multidimensional_Approach_in_Leadership_Efficacy
 83. Hyatt, D. E., Ruddy, T. M., (1997), An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, vol. 50(3).
 84. Ismo Lumijärvi (2022), *Leadership Determinants of High-Performance in Public Organizations*, articol disponibil la sursa: https://www.researchgate.net/publication/358389003_Leadership_Determinants_of_High-Performance_in_Public_Organizations?_sg=TEOqiLxs7agEmVLQuXSso2dn-EXZoprSdvbubzzPWZ2BwkQd6c9ROopj03iFGliwDOMKFK12KWR2ofg
 85. Jakobsen, M. L., Kjeldsen, A. M., & Pallesen, T. (2021). Distributed leadership and performance-related employee outcomes in public sector organizations. *Public Administration*
 86. Jennstål J. (2014), *Theories of Leadership*, articol disponibil la sursa: <http://cemusstudent.se/wp-content/uploads/2013/01/Theories-of-Leadership-2014.pdf>
-

-
87. Jensen, U. T. (2021). Leadership: the demise and rebirth of charisma in public administration and management research. In *Handbook of Theories of Public Administration and Management* (pp. 188-196). Edward Elgar Publishing.
 88. Johnson, N. J., Klee, T., (2007), Passive-aggressive behavior and leadership styles in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 14(2).
 89. Karpa, M. I., Akimova, L. M., Akimov, O. O., Serohina, N., Oleshko, O., & Lipovska, N. (2021). Public administration as a systemic phenomenon in society. *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research*, (11), 56-62
 90. Kernberg, Otto, (1998), *Ideology, Conflict, and Leadership in Groups and Organizations*, Publisher Yale University Press
 91. Kerzner, H., (2009), *Project management - A systems approach to Planning Scheduling and Controlling*. Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, Tenth Edition.
 92. Kerzner, H., Salalidis, F., (2009). *Bringing the PMBOK guide to life: A companion for the practicing project manager*, New Jersey, John Wiley & Sons.
 93. Kiesler, S., Cummings, J. N., (2002), What Do We Know about Proximity and Distance in Work Groups? A Legacy of Research, In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.), *Distributed work Cambridge, MA: The MIT Press*.
 94. King A.S. (1990), *Evolution of Leadership Theory*, articol disponibil la sursa: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0256090919900205>
 95. Kirkman, B., Rosen, B., (1999), Beyond self-management: Antecedents and Consequences of team empowerment, *Academy of Management Journal*, vol.42, no1.
 96. Klein, T., Ratier, D., (2012), L'impact des TIC sur les conditions de travail, *Rapports et Documents No. 49*, Centre d'Analyse Stratégique, Paris.
 97. Kokhanovskaya, I. I., Fatykhova, A. L., Khachatryan, A. A., & Khachatryan, K. S. (2019). Questions of the estimation of efficiency of public administration in modern conditions. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 62, p. 02002). EDP Sciences
 98. Kozakov, V., Kovalenko, N., Golub, V., Kozyrieva, N., Shchur, N., & Shoiko, V. (2021). ADAPTATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM TO GLOBAL RISKS. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 24(2)
 99. Kozłowski, S. W. J., Ilgen, D. R., (2006), Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7.
 100. Kumar M. (2020), *Leadership Theories and Concepts*, articol disponibil la sursa:
 101. Lainé, S., (2004), *Management de la différence: apprivoiser l'interculturel*. SaintDenis La Plaine : Afnor.
 102. Lalhalla A. (2014), *Theories of Leadership*, articol disponibil la sursa: <http://www.mgcub.ac.in/pdf/material/202004300445589829d981da.pdf>
 103. Lamers A. (2018), *Public Management*, Edit. Springer, Berlin
 104. Langevin, P., Picq, T., (2001), Contrôle des équipes virtuelles: une revue, *XXIIeme Congrès de*
 105. Lefter V., Gavrilă T. (2007), *Managementul organizațiilor*, Edit. Economică, București
 106. Lowe, T., French, M., Hawkins, M., Hesselgreaves, H., & Wilson, R. (2021). New development: Responding to complexity in public services—the human learning systems approach. *Public Money & Management*, 41(7), 573-576
 107. Macaulay, M. (2020). Virtue and morality in public administration: values-driven leadership in public-sector agencies. In *Handbook on corruption, ethics and integrity in public administration* (pp. 43-55). Edward Elgar Publishing.
 108. Manfred F.K, Baillargeon A.C (2015), Leadership in organizations – the sociology of change, articol disponibil la sursa:
-

109. Mardar S.M. (2013), *Leadership organizațional*, Edit. Univ. Națională de Apărare „Carol I”, București
110. Marišová, E., Lichnerová, I., & Machyniak, J. (2021). Efficiency of the functioning of public administration: Regional empirical study. *Administratie si Management Public*, (36), 165-180
111. Marlène, C., (2008), *La gestion des conflits au sein d'une équipe multiculturelle*. Mémoire de maîtrise en Gestion de projet, Rimouski : l'Université du Québec à Rimouski.
112. Marques, I., Leitão, J., Carvalho, A., & Pereira, D. (2021). Public administration and values oriented to sustainability: A systematic approach to the literature. *Sustainability*, 13(5), 2566.
113. Marques, T. M. (2021). Research on public service motivation and leadership: a bibliometric study. *International Journal of Public Administration*, 44(7), 591-606.
114. Mauro, S. G., Cinquini, L., & Pianezzi, D. (2021). New Public Management between reality and illusion: Analysing the validity of performance-based budgeting. *The British Accounting Review*, 53(6), 100825
115. McClelland, D.C., Boyatzis, R.E., (1982), The leadership motive pattern and long-term success in management, *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, no. 6.
116. McMullin, C. (2021). Challenging the necessity of New Public Governance: Co-production by third sector organizations under different models of public management. *Public Administration*, 99(1), 5-22
117. Mele, V., & Belardinelli, P. (2019). Mixed methods in public administration research: Selecting, sequencing, and connecting. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(2), 334-347
118. Michinov, N., Michinov, E., Tocezk – Capelle, M.C., (2004), Social identity, group processes and performance in synchronous computer-mediated communication, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, vol. 8.
119. Mischewski M. (2014), *Leadership in the Public Sector*, articol disponibil la sursa: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:724293/FULLTEXT01.pdf>
120. Misumi, J., Peterson, M. F., (1985), The performance-maintenance (PM) theory of leadership: *Review of a Japanese research program*. *Administrative Science Quarterly*, vol. 30(2).
121. Mordvinov, O., Kravchenko, T., Vahonova, O., Bolduiev, M., Romaniuk, N., & Akimov, O. O. (2021). Innovative tools for public management of the development of territorial communities. *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research*, (1 (11)), 33-37
122. Moynihan, D. P. (2018). A great schism approaching? Towards a micro and macro public administration. *Towards a Micro and Macro Public Administration (November 1, 2018)*
123. Moynihan, D. P. (2022). Public Management for Populists: Trump's Schedule F Executive Order and the Future of the Civil Service. *Public Administration Review*, 82(1), 174-178
124. Mucchielli, A., (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
125. Mucchielli, R., (2007), *Le travail en équipe./ Clés pour une meilleure efficacité collective*. 10^e édition. Coll. Formation Permanente. Issy les Moulineaux : ESF éditeurs.

-
126. Musgrave A.W. (2019), *Management vs. Leadership in the Public Sector*, articol disponibil on-line la sursa: <https://www.td.org/magazines/the-public-manager/management-vs-leadership-in-the-public-sector>
 127. Nastac, C. C. (2020). Leadership and resilience in Romanian public administration from county level. *Administration & Public Management Review*, (34).
 128. Nawaz A., Ahmed Z. (2016), *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, articol disponibil la sursa: https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review
 129. Newberg A., Waldman M. R. (2006), *Why We Believe What We Believe: Uncovering Our Biological Need for Meaning, Spirituality, and Truth*, Ed. Scribner, USA.
 130. Odumeru J.A., Ogbonna I.G. (2013), *Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature*, articol disponibil la sursa: <https://scinapse.io/papers/77189300>
 131. Ongaro, E., Gong, T., & Jing, Y. (2021). Public administration, context and innovation: A framework of analysis. *Public Administration and Development*, 41(1), 4-11.
 132. Orazi D.C., Turrini A. (2013), *Public sector leadership: New perspectives for research and practice*, articol disponibil la sursa: https://www.researchgate.net/publication/258182955_Public_sector_leadership_New_perspectives_for_research_and_practice
 133. Overman, S., & Schillemans, T. (2022). Toward a public administration theory of felt accountability. *Public Administration Review*, 82(1), 12-22
 134. Palmi, P., Corallo, A., Prete, M. I., & Harris, P. (2021). Balancing exploration and exploitation in public management: Proposal for an organizational model. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2245
 135. Parung, J., Bititci, J., (2008), A Metric for Collaborative Networks, *Business Process Management Journal*, Vol. 14, no 5.
 136. Patel, H., Pettitt, M., Wilson, J., (2012), Factors of Collaborative Working: A Framework for a Collaboration Model. *Applied Ergonomics*, vol. 43.
 137. Pearce, C. L., Sims Jr., H. P., (2002), Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, vol. 6(2).
 138. Pearce, C.L., (2004), The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work, *Academy of Management Executive*, vol. 18, no. 1.
 139. Pearce, C.L., Manz, C.C., (2005), The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work, *Organizational Dynamics*.
 140. Pedersen, M. J., & Stritch, J. M. (2018). RNICE Model: Evaluating the contribution of replication studies in public administration and management research. *Public Administration Review*, 78(4), 606-612.
 141. Pellegrini, M. M., Ciampi, F., Marzi, G., & Orlando, B. (2020). The relationship between knowledge management and leadership: Mapping the field and providing future research avenues. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1445-1492
 142. Pencheva, M. (2018). Methodological aspects of examination of leadership and organizational culture influence on knowledge conversion in public administration. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 12, No. 1, pp. 760-771).

-
143. Perrot J (2017), *Local Authorities*, articol disponibil la sursa: https://www.researchgate.net/publication/333959770_Local_Authorities
 144. Pery S., Doytoch G., Kluger A.N. (2020), *Management and Leadership*, articol disponibil la sursa: https://www.researchgate.net/publication/342334902_Management_and_Leadership
 145. Peters, T., Austin, N. (1986), *A Passion for Excellence. The Leadership Difference*, London: Fontana
 146. Pfeffer J. (2010), *Resursele umane în ecuația profitului*, Edit. All, București
 147. Prowle M.J. (2021), *Management in Public Service Decision Making*, Edit. Routledge, New York
 148. Raczkowski K. (2016), *Public Management: Theory and Practice*, Edit. Springer International Publishing, New York
 149. Rainey H., Fernandez S., Malatesta D. (2021), *Understanding and managing public organizations*, Edit. Jossey-Bass, New Jersey
 150. Reichard, C., & Schröter, E. (2018). Education and training in public administration and management in Europe. In *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe* (pp. 41-60). Palgrave Macmillan, London
 151. Reis, J., Santo, P. E., & Melão, N. (2019, June). Impacts of artificial intelligence on public administration: A systematic literature review. In *2019 14th Iberian conference on information systems and technologies (CISTI)* (pp. 1-7). IEEE
 152. Roberts, A. (2021). Who should we count as citizens? Categorizing people in public administration research. *Public Administration Review*, 81(2), 286-290
 153. Robson W.A. (2021), *The function of Local Authorities*, articol disponibil la sursa: https://www.researchgate.net/publication/356890745_The_Functions_of_Local_Authorities
 154. Rousseau, V., Salek, S., Aubé, C., Morin, E. M., (2009), Distributive justice, procedural justice, and psychological distress: The moderating effect of coworker support and work autonomy. *Journal of Occupational Health Psychology*.
 155. Rubalcaba, L., & Peralta, A. (2022). Value processes and lifecycles in networks for public service innovation. *Public Management Review*, 1-20
 156. San Martin Rodriguez, L., Beaulieu, M.-D., D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., (2005), The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies. *Journal of Interprofessional Care*, May (Supplement 1).
 157. Sargeant A., George J. (2021), *Strategic Planning*, articol disponibil la sursa: https://www.researchgate.net/publication/353419072_Strategic_planning
 158. Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can public leadership increase public service motivation and job performance?. *Public Administration Review*, 80(4), 543-554.
 159. Shane Wood, M., Fields, D., (2007), Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes, *Baltic Journal of Management*, vol. 2, no. 3.
 160. Shaunda V.S. (2016), *Promoting Diversity Leadership*, articol disponibil la sursa: https://www.researchgate.net/publication/313798315_Promoting_Diversity_Leadership
 161. Sidorenko, E., Bartsits, I., & Khisamova, Z. (2019). The efficiency of digital public administration assessing: theoretical and applied aspects. *Public administration issues*, (2), 93-114
 162. Singh, G., & Slack, N. J. (2022). New public management and customer perceptions of service quality—a mixed-methods study. *International Journal of Public Administration*, 45(3), 242-256

-
163. Small, E., Rentsch, E.J.R., (2010), Shared Leadership in teams: A matter of distribution, *Journal of Personnel Psychology*, vol. 9, no. 4.
 164. Smyrnova, I., Akimov, O., Krasivskyy, O., Shykerynets, V., Kurovska, I., Hrusheva, A., & Babych, A. (2021). Analysis of the application of information and innovation experience in the training of public administration specialists. *International Journal of Computer Science & Network Security*, 21(3), 120-126
 165. Snow, C. C., Lipnack, J., Stamps, J., (1999), The virtual organization: promises and pay-offs, large and small. în Cooper, C. L., & Rousseau, D. M. (Eds.), *The Virtual Organization*, Vol. 6.
 166. Solansky, S., (2008), Leadership style and team processes in self-managed teams,
 167. Stegăroiu, I. (2008), *Economie industrială – o abordare epistemologică*, Editura Bibliotheca, Târgoviste
 168. Stegăroiu, I., Vagu, P. (1998) , *Management general – Școlile de management*, Editura Macarie, Târgoviște
 169. Stegăroiu, I., Vagu, P. (2006), *Lideriatul - de la teorie la practică*, Editura Bibliotheca, Târgoviste
 170. Stegăroiu, I., Vagu, P. (2007), *Motivarea în muncă*, Editura Bibliotheca, Târgoviste
 171. Stone A.G., Patterson K (2005), *The History of Leadership Focus*, articol disponibil la sursa:
https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf
 172. Sharma, R. (2010), *Atinge măiestria în leadership*, Editura Vidia, București
 173. Tan, E., Mahula, S., & Cromptvoets, J. (2022). Blockchain governance in the public sector: A conceptual framework for public management. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101625
 174. Tavas, B. (2019). The discipline of public administration: new public administration and management. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 995-1007
 175. Taylor J (2021), *Performance in the Public Sector*, articol disponibil la sursa:
 176. Thapa I. (2020), *Local Government: Concept, Roles and Importance for Contemporary Society*, disponibil online la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/342876251_Local_Government_Concept_Roles_and_Importance_for_Contemporary_Society
 177. Thietart, R.A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris
 178. Thomas, K., & Stephens, S. (2022). Understanding the Management Theory in Event Management: A Conceptual Framework. Available at SSRN 4051469.
 179. Thomas R. K (2021), *Strategic Planning*, articol disponibil la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/346617381_Strategic_Planning
 180. Tokakis, V., Polychroniou, P., & Boustras, G. (2019). Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents. *Safety science*, 113, 37-43
 181. Trammell, E., Abutabenjeh, S., & Dimand, A. M. (2020). A review of public administration research: where does public procurement fit in?. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 655-667.
 182. Tran, T. K. P., & Truong, T. T. (2021). Impact of servant leadership on public service motivation of civil servants: empirical evidence from Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 1057-1066.
 183. Turner, J.R., Müller, R. (2005), The project manager's leadership style as a success factor on projects. *Project Management Institute*; 36 (1).

-
184. Villoria M. (2011), *Leadership in public management: Some theoretical and methodological considerations*, articol disponibil la sursa: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512011000400015
 185. Vivian, B., & Maroun, W. (2018). Progressive public administration and new public management in public sector accountancy: An international review. *Meditari Accountancy Research*
 186. Vogel, D., Reuber, A., & Vogel, R. (2020). Developing a short scale to assess public leadership. *Public Administration*, 98(4), 958-973.
 187. Vogel, R., & Werkmeister, L. (2021). What is public about public leadership? Exploring implicit public leadership theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(1), 166-183.
 188. Von Glinow, McS., (2015), *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*, 7e, Global Edition.
 189. Walker, R. M., Chandra, Y., Zhang, J., & van Witteloostuijn, A. (2019). Topic modeling the research-practice gap in public administration. *Public Administration Review*, 79(6), 931-937
 190. Wallace P.I. (2004), *Leadership in the Public Sector*, articol disponibil la sursa: https://www.researchgate.net/publication/237446431_Leadership_in_the_Public_Sector
 191. Watkinson, E., Dwyer, S. A., Nielsen, A., (2005), Children Theorize About Reasons for Recess Engagement: Does Expectancy-Value Theory Apply? *Adapted Physical Activity Quarterly*, vol. 22(2).
 192. Watzl C. (2016), *Multidimensional Approach in Leadership Efficacy*, articol disponibil la sursa:
 193. Weinkauff, K., Hoegl, M., (2002), Team leadership activities in different project phases. *Team Performance Management: An International Journal*, vol. 8.
 194. Wind, Y., Crook, C., (2005), *The Power of Impossible Thinking*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
 195. Wright, Peter L. and Taylor, David S. (1984), *Improving Leadership Performance*, Great Britain: Prentice-Hall International Ltd; 1984
 196. Wu, J. B., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., (2010), Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53(1).
 197. Yeatman A. (2020), *The concept of public management*, articol disponibil la sursa: https://www.researchgate.net/publication/343320588_The_concept_of_public_management
 198. Yoo, Y., Alavi, M., (2004), Emergent leadership in virtual teams: what do emergent leaders do?, *Information and Organisation*, vol. 14, no. 1.
 199. Zakeer A., Nawaz A. (2016), *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, articol disponibil la sursa: https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review
 200. Zanetti, L.A., Cunningham, R.B. (2000), *Perspectives on Public - Sector Strategic Management*, Handbook of Strategic Management, Second Edition,.
 201. Zlate M. (2004), *Leadership și management*, Edit. Polirom, București
 202. Zubek, M. (2020). Leadership and Management in Public Administration. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 55(1), 114-126.

CURRICULUM VITAE



Curriculum vitae Europass



Informații personale

Nume / Prenume **GOGLEA ALIN-CONSTANTIN**
Adresă(e) Aleea Mănăstirii, nr. 242A, Cod 137397, Valea Voievozilor, Răzvad, Dâmbovița
Telefon(oane) Mobil: 0734.380.608
Fax(uri) -
E-mail(uri) alin_goglea@yahoo.com
Naționalitate(-tăți) Română
Data nașterii 17.03.1990
Sex Masculin

Experiența profesională

Perioada	18.04.2017-prezent
Funcția sau postul ocupat	ARHITECT
Numele și adresa angajatorului	PRO STRATEGY CONSTRUCTION SRL, Târgoviște
Tipul activității sau sectorul de activitate	
Perioada	29.07.2016-18.04.2017
Funcția sau postul ocupat	ARHITECT
Numele și adresa angajatorului	DESIGN STUDIO SRL, Târgoviște
Tipul activității sau sectorul de activitate	

Educație și formare

Perioada	2016
Calificarea / diploma obținută	Diplomă de arhitect
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea Spiru Haret, Facultatea de Arhitectura, București

Perioada	2015																														
Calificarea / diploma obținută	Licență în Economie (Economia Comerțului, Turismului și a Serviciilor)																														
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea VALAHIA din Târgoviște																														
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Universitar																														
Perioada	2009																														
Calificarea / diploma obținută	Diplomă de Bacalaureat																														
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Liceul Bălașa Doamna, Târgoviște																														
Aptitudini și competențe personale																															
Limba(i) maternă(e)	Română																														
Limba(i) străină(e) cunoscută(e)																															
Autoevaluare <i>Nivel european (*)</i>																															
Engleză	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Înțelegere</th> <th colspan="4">Vorbire</th> <th colspan="2">Scriere</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Ascultare</th> <th colspan="2">Citire</th> <th colspan="2">Participare la conversație</th> <th colspan="2">Discurs oral</th> <th colspan="2">Exprimare scrisă</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>B2</td> <td>Utilizator independent</td> <td>B2</td> <td>Utilizator independent</td> <td>B2</td> <td>Utilizator independent</td> <td>B2</td> <td>Utilizator independent</td> <td>B2</td> <td>Utilizator independent</td> </tr> </tbody> </table>	Înțelegere				Vorbire				Scriere		Ascultare		Citire		Participare la conversație		Discurs oral		Exprimare scrisă		B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent
Înțelegere				Vorbire				Scriere																							
Ascultare		Citire		Participare la conversație		Discurs oral		Exprimare scrisă																							
B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent																						
	<i>(*) Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine</i>																														
Competențe de comunicare și interpersonale	Bune competențe de comunicare dobândite prin coordonarea diverselor santiere; Capacitatea de a comunica eficient într-o limbă străină; Comunicare eficientă cu partenerii și instituții publice																														
Competențe și aptitudini organizatorice	Leadership (în prezent responsabilul unei echipe compuse din 100 de oameni); Capacitatea de autoperfectiune-autodidact; Punctualitate, capacitatea de a lua decizii în condiții de stres și de a respecta termene limita; Capacitatea de a analiza sarcini și responsabilități																														
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	Navigare internet - nivel avansat Cunoștințe avansate a instrumentelor Microsoft Office Cunoștințe de Hardware și software solide, Microsoft Office, Solidworks, AutoCad, ArchiCad-2007 Utilizarea programelor de comunicare (E-mail, Whatsapp, Messenger etc.) - nivel avansat Utilizarea programelor Adobe (Photoshop, Premiere Pro, InDesign etc.) - nivel intermediar Utilizarea rețelelor de socializare (Instagram, Facebook, Twitter etc.) - nivel avansat Utilizarea PC-ului - nivel avansat																														
Permis de conducere	Categoria B																														

KEYWORDS

Leadership, leader, public administration, public sector, performance, epistemology, motivation, strategy, performance indicators, planning.

INTRODUCTION

The future of public administration requires well-trained leaders who foresee the steps to be taken in a broad reform process, efficiently manage teams and resources, and ensure that the desired results are achieved. Leadership is one of the factors that produce change and success at organizational level, and its contribution at the level of public administration must therefore be recognized and promoted.

What is the profile of a leader, what challenges do leaders face in public management and why are some approaches considered problems? Leadership in public administration works when power is decentralized. Therefore, this principle should not be ignored, even if few types of leaders emphasize this feature. To achieve all common goals, leaders must learn not only to share power, but also the resources they have and the activities they have to carry out. In addition, it must recognize the potential of the people with whom it works, build effective working groups with a common vision, make decisions and implement them.

Leaders are important pawns in any organization. Most of the time, success or failure at the organizational level equates to the ability or inability of the leader to lead the organization. At the level of the public institution, the leader is the most visible person, his every move and skill is carefully analyzed and it is the difference between success or failure. If in the private sector it is easier to determine the impact of a leader's leadership style on organizational outcomes, in the public sector the problem is more complicated. Thus, it can be said that because of these perceptions, a link is established between the leadership style practiced by organizational leaders and organizational performance.

In the literature, it can be seen recently that, in the research carried out, the emphasis has been placed on the study of the relationship between leaders and subordinates and/or the relationship with organizational performance. We encounter this trend both domestically and internationally. But such studies are found especially at international level, and for Romania there are currently very few such studies. So, as for public administration, the topic is relatively recent.

The leaders of an organization, be they public or private, are important pawns in the way the organization works. That is why it is important to study the role of the leader, the impact that it can have in an organization and how it can improve the functioning of an organization with the help of the impact that a leader can have, in this way solutions can be found. to help the organization become more effective.

In public administration, a positive culture in the workplace begins with strong organizational leaders who create an environment of empathy, in which the concerns and values of employees are validated and have a voice in contributing to the formation of politics. When employees know that leaders are committed to operating with a set of values based on mutual respect, that attitude permeates the rest of the organization, ensuring that other employees follow suit. For example, if a leader is clearly to help the local community in any way maybe — such as volunteering at a local food bank or taking a charity walk — that passion can motivate their employees, who may feel motivated to follow their work. . Follow in the footsteps of leaders and look for more opportunities to engage in the community.

While the importance of effective leadership is recognized globally, we must be aware that the concept of leadership at the public agency level has different meanings in different countries. Although Romania also has problems with emphasizing leadership in the reform process, little has been done to develop leadership in this regard.

Of course, there is a big difference between the Romanian public administration and that of other countries, which is related to the way in which the public sector is viewed today and how the national interest should be viewed now or in the future. Precisely for this reason, the solution to all the problems currently faced by the Romanian public sector can be the development of a type of leadership that offers a solution and fits well the structure of the public administration in our country. Many studies have shown that leadership is an essential component of good public governance.

Although this concept of leadership is not new in the public sector, it has received more attention in the private sector, becoming a frequently evolving topic in the corporate management literature.

Organizational changes are becoming more and more frequent. They appear in development at a faster rate, so employees are expected to be more adaptable. Of course, in this context, leaders play an important role in setting an example for all these values, behaviors and considerations that employees expect.

Leaders need to realize that the way change is accepted and implemented in the organization not only improves performance, but also increases everyone's overall understanding and satisfaction.

Due to the important role of leaders as agents of change, it has been observed that the primacy of leadership depends on social conditions, the structure of public institutions and the form of reform initiated.

In a pluralistic society, the development of leaders is more important than in a homogenous society, because leaders must offer new values, actively conduct conflicts and create alliances to support reform. At the same time, it is only natural for leaders to play a greater role in decentralized and branched regional administrative structures than in centralized and polycentric structures.

Romania, as a country that has begun gradual reforms, is currently not in a position to mobilise a large number of leaders. However, leadership has become necessary and highly sought after as reforms have achieved positive results and as reforms have been initiated and developed in all regional administrative structures.

Currently, in the countries of the world, including Romania, there are more and more reasons for the purpose of developing and applying the science of leadership, and because the formulation of a vision on how it works depends on the future of the leaders of public organizations. Leaders who are bold, shrewd and open to new ideas and perspectives are essential for continuous improvement and excellence.

Achieving the performance of public agencies requires a great emphasis on innovation, creativity and change. Successful leaders in future organizations will have a responsibility to create an organizational culture that encourages employees to look for new ideas, build relationships of mutual trust, and promote an atmosphere of mutual learning. The effectiveness of a leader depends not only on his own skills, but also on the participation, support and participation of the whole team. That is why leaders need to have a permanent dialogue with their people, communicate their vision, allow them to perceive opportunities and shape the future. This new perspective on human behavior emphasizes the importance of social needs, attitudes and meanings that guide people's behavior, especially in public institutions.

The image of leadership is based on the requirements and historical characteristics of society and the government that serves it. However, the Romanian society is becoming more and more diversified and, as a result, the public institutions more flexible. New situations require new leaders.

Leadership plays a special role in the implementation of public administration reform in Romania precisely because it focuses on the two most important aspects of reform: change and people (intellectual capital). Therefore, leadership manifests itself at two levels: in interpersonal relationships and in behavioral and institutional changes. Effective leaders inspire people. In Romania, public institutions need to change, and this actually translates into changes

in the mentality and behavior of employees, proving once again that the Romanian institutions that are reforming need leaders.

Leadership in public institutions can contribute to the dissemination, promotion and maintenance of the new values necessary for successful public sector reform. While public leadership clearly includes both central government and political leaders, visionary leadership in the future tends to become more extensive. It includes leaders who disseminate throughout the public organization as agents of change to continue the reform process. Leaders prove effective in their ability to persuade, motivate and direct their efforts towards a common cause.

THE STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

The doctoral thesis has a logical structure, starting with an introduction in which the necessity and actuality of the research topic is presented, it continues with five chapters and ends with final conclusions, personal contributions, future directions of action and limits of research.

Chapter 1 entitled "*Conceptual delimitations on leadership*", begins with the presentation of the definitions given to leadership, respectively with the presentation of the historical evolution of the idea of leadership and the importance of the theory of the "great-man". In the continuation of the chapter are presented the main theories of the approach to leadership. In this sense, a centralization of the main theories regarding leadership is made, after which theories are analyzed, such as: behavioral theory, contingency theory, transformational and transactional leadership, theory of traits specific to leaders. Regarding modern challenges for the types of leadership and their application, the influence of contextual factors and the importance of traits that determine a successful leader and effective practices in managing diversity are analyzed. Regarding leadership and management in the public system, the following are addressed: conceptual differences between management and leadership, management and leadership of the organization in the context of globalization and intelligent, knowledge-based enterprise and the application of organizational leadership.

Chapter 2 entitled "*Theoretical and practical foundations of the central and local public administration sector*" begins with the presentation of the public entity as a component of the central public administration and the importance of the local public entity is analyzed. Also, the distinctive concepts and modern challenges for the public entities are analyzed, after which we proceed to the description of the delimitations regarding the functioning environment of the public administration, respectively the characteristics of the public administration, the context and concepts related to the local public administration and the strategic planning – a

factor of progress in the public administration. The decision in the public administration is analyzed taking into account the following aspects: the substantiation and adoption of decisions in the public administration, the typology of the decisions at the level of the public administration and of the persons who can take them, the approach regarding the decision in the public administration. At the end of the chapter, the performance in the public administration is analyzed, going on the following directions: the role and responsibility of the local public administration, its performance and significance in the local public administration respectively, the measurement of performance; characteristics and method of realization.

Chapter 3 has the title *Conceptual, epistemological and methodological framework of the scientific approach* and begins with the description of the framework of the concept, respectively the presentation of the aspects that are also the main major themes of the research: *Leadership in public administration* (Major Theme 1), *Performance of the public institution* (Major Theme 2), and *Motivational Dominants in public institutions* (Major theme 3). In the continuation of the chapter, the epistemological framework is analyzed, so that in the end it is presented the way in which empirical research will be carried out, namely the general data, the major themes of the research, the general objective and the specific objectives, as well as the hypotheses of the research. The chapter ends with the presentation of the software that was the basis for the statistical processing of the results obtained by centralizing the responses received to the questionnaire drawn up on the occasion of the present scientific approach.

Chapter 4 has the title *Empirical research on the role of leadership in public institutions in the South Muntenia Region* and presents in detail, for each major theme of the research, the results obtained from statistical processing using the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) program, version 25. Each question analyzed was described by using frequency tables. Also, for each major topic, namely *Leadership in public administration*, *Performance of the public institution*, *Motivational dominants in public institutions*, the intermediate conclusions of the research were presented. The chapter ends with validation of the 9 hypotheses that formed the basis of the present scientific approach.

In chapter 5, with the title "*Strategic plan on improving leadership and performance evaluation at the level of public institutions*" is presented the development of a strategic plan regarding the public sector that takes into account some primordial questions in its realization, namely: *What are the organizational objectives and what are the major problems faced by each public organization in achieving them? Who are the main actors interested in achieving the objectives? What are the specific processes of the organization, its culture and organizational structure? How can the organisation and the systems used be audited/evaluated? What are the risks to which the public organization is subject?* The remainder of the chapter presents the five

stages in the implementation of the strategic plan, namely: *Stage 1. Assess the current situation regarding leadership in the public organization, establish the traits of the successful leader; Stage 2. Establishing strategic directions of action; Stage 3. Establishing and implementing initiatives and tactics, but also priorities for their achievement in relation to the influence of contextual factors; Stage 4. Establishing performance indicators (standardized and specific); Stage 5. Monitoring and evaluation using performance indicators and the importance of specific indicators.* The chapter ends with the final provisions in which are shown the directions of action for the implementation of the strategic plan on improving leadership and evaluating performance at the level of public institutions.

The doctoral thesis entitled *The role of leadership in public institutions* ends with the part of final conclusions, personal contributions, future directions of action and limits of research, bibliographic resources, and in the annex is presented the questionnaire that was the basis of the empirical research of the present scientific approach.

GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES

The fundamental objective of the study was to identify the main characteristics that delineate the profile of performance leaders in public institutions in order to highlight the role of leadership styles and their impact on organizational performance.

Given the complexity and difficulty of the general objective of the study, a set of sub-objectives has also been developed, the sub-parameters of which will be integrated into the questionnaire:

- *OS1. Analysis of the extent and manner of individual engagement in achieving the objectives of the organization.*
- *OS2. The quality of individual experience is a factor in increasing the performance of the organization.*
- *OS3. At the heart of the process of motivating employees to achieve high performance are reasons of an extrinsic nature.*

RESEARCH HYPOTHESES

For an empirical study on leadership in public institutions, we chose to formulate 3 hypotheses for each of the three main themes of the study, which will ultimately be validated or invalidated based on the answers received:

- **Assumption 1.** In public institutions, the leader leads the people without using office, only through his own influence.
- **Assumption 2.** Leaders find satisfaction when they manage to lead a group of people towards achieving common goals that lead to a better world.
- **Hypothesis 3.** Exercising authentic leadership creates the conditions that give employees the chance to succeed.
- **Assumption 4.** In public institutions there is a significant positive correlation between the ability to meet expectations and the level of individual competence and motivation
- **Assumption 5.** The performance of the public institution is based on the performance of a quality administrative act, permanently adapted to the taxpayers' requirements
- **Assumption 6.** A performing public institution has a favorable image, which it continuously promotes and improves

- **Assumption 7:** Giving greater importance to work motivation and developing motivation strategies ensures the prevention of staff turnover
- **Hypothesis 8:** The importance of nevi and their satisfaction is an important element in the activity of employees.
- **Assumption 9.** Working conditions and social climate influence the performance of employees.

DATA COLLECTION

The empirical research consists in drawing up a questionnaire that will have three directions of development materialized in three major themes, namely:

- ✓ **Major theme 1. Leadership in public institutions**
- ✓ **Major theme 2. Performance in public institutions**
- ✓ **Major theme 3. Motivational dominances in public institutions**

The first major topic, the one related to **leadership** , will analyze from the perspective of respondents, civil servants with management positions and civil servants with execution positions, elements that concern the qualities of the leader in the public institutions in which they operate, namely:

- it is not a higher position that determines the quality of leader;
- the image of the leader does not need to be developed;
- involvement in leadership activities only for social status or honor, he acts on the basis of a creed;

-
- clearly defined beliefs and values, in which he strongly believes and possesses a high level of self-knowledge;
 - the leader cares about the way of talking to the staff around him, does not change his behavior depending on the entourage;
 - acts according to its own creed and does not want excessive garnishment;
 - very much understands the consequences of the decisions taken;
 - puts the needs and well-being of colleagues and subordinates above their own needs.

Through the second theme, **Performance**, the following will be considered:

- when people know exactly what the expectations are and participate in setting these expectations, they are motivated to work better;
- the ability to meet the expectations of employees of public agencies depends to a large extent on the level of individual competence and motivation;
- performance evaluation programs serve employees and public agencies, and employees have the opportunity to discuss personal performance directly with their bosses, and can also be held accountable for their own performance;
- the development of public institutions is based on strategies covering all functional areas;
- public institutions have a coherent, integrated and transparent management system based on an efficient and efficient administration, adapted to the missions and objectives assumed;
- improving the performance of public sector employees depends on how well they understand the outcome of their work and how well they relate it to the desired result;
- promoting the management of human resources by public institutions to ensure the increase of the quality and efficiency of their general activities;
- the performance of public bodies is based on the provision of quality services, permanently adapted to the needs of taxpayers;
- public institutions have adequate material, informational and financial resources, which are managed transparently and with maximum responsibility;
- the active participation of civil servants in quality assurance contributes to the establishment of an effective quality system.

The last major theme will take into account **the motivational dominances**, and for this the importance of statements related to what causes an employee to be motivated will be evaluated:

- I am the one who inspires, imposes momentum on the team he works for;
- take the initiative when some changes need to be made in the organization of the event;
- I believe that in my work I must assume a number of responsibilities;
- I care to absorb the latest information from my field of activity;
- I believe that I must do what I do with the utmost competence and fairness;
- on a professional level, I believe that I can make decisions clearly;
- it is important for me to have a salary that covers my expenses;
- I assume responsibilities in relation to the organisation of professional activities;
- I am able to take the main responsibility to a greater extent than others;
- I know my responsibilities very well and I carry them out as effectively as possible, as best as possible;
- I am able to analyse a situation or problem by weighing the pros and cons of the proposed solutions;
- it is important for me to solve any problems I face.
- I work better when I work with others.
- relationships with colleagues are very important to me.
- it is important for me to set aside some savings for the 'dark days';

FINAL CONCLUSIONS

The success of public administration reform depends on organizational aspects, from the ability to plan strategically to the ability to change and the ability of management to facilitate and coordinate organizational development.

Both public and private institutions depend on the quality of management in order to act effectively. High-performance management is able to direct existing resources in a decisive manner to support organizational development.

The issue of leadership in public administration has sparked numerous and profound debates in the professional literature. Too often, public institutions are considered incapable

(compared to private organizations) of implementing and promoting styles of executive leadership.

Central and Eastern Europe is directly and brutally confronted with the need to reform the public sector management system due to chronic inefficiencies in executive leadership. Unfortunately, many times, both in Romania and in other eastern European countries, administrative reforms are understood only as the adoption of new laws and regulations. The only means of administrative reform is at the legislative level. This has led to the emergence of new structures, but to the inability to implement changes and achieve acceptable levels of effectiveness and efficiency.

The presented case study refers to the analysis of some important elements of the concept of organizational development, as we will define it in this article: as an integral part of the managerial reform of the public administration system. It contains a study on the behavior of formal leaders in a number of institutions and organizations that carry out their activity in the public administration of the South Muntenia region. This analysis is able to give us a structured picture of the important problems faced by the phenomenon of development of local public administration organizations in Romania.

Leaders do not always use the same style of leadership. The situational approach to leadership tells us that this fact is not even desirable, since the specific aspects of each case matter when leaders have to choose a leadership style. However, the characteristics of the leadership style of people in leadership positions can be classified as predominantly (for the most part) authoritarian or democratic.

Regarding the level of concern of leaders towards employees, we have the following indicators to represent the high level of concern of leaders towards their subordinates:

- Leaders involve subordinates in the decision-making process: leaders often encourage the creativity of subordinates; leaders often encourage subordinates to participate in important decisions; leaders take into account the views and ideas of their subordinates when making decisions.
- Leaders care about the well-being of their followers and their professional development: leaders often make recommendations to followers on how to behave and how to improve their personal performance; demonstrates the willingness of management to teach followers new ways to perform tasks.
- The leader attaches great importance to the development of his relationship with his subordinates: the leader often shows his joy (and patience) in explaining all the implications of complex tasks; the leader

respects the constraints imposed by subordinates; the leader cares about developing ways to improve relationships with subordinates New approaches; focus on leaders on team building at work.

- The leader's relationship with his subordinates is strong (it does not break easily), which is why he can intervene to solve problems without worrying that the relationship could deteriorate.
- The first priority of a leader is to achieve the goals of his institution. Clues: Leaders' most common concerns are related to achieving goals and accomplishing tasks; leaders ensure that tasks are completed on time; leaders often analyze organizational problems to find solutions.
- Leadership takes planning very seriously. Hint: Leaders are used to breaking down complex goals into achievable tasks; leaders care about the effective use of time and monitor frequently to ensure that goals are met on time.
- Leaders love challenges and respond positively to crisis situations. Hint: Most of the time, the high difficulty of a goal or task is a motivating factor for leaders; leaders have no problem performing several complex tasks at once.
- The leader wants to improve in his field of activity.

Other aspects, which we believe could influence the managerial behavior are related to: the degree of maturity of the subordinates, the degree of responsibility of the leader and the philosophy of the leader about the people.

Another conclusion, takes into account the performance of the leaders. It has so far failed to identify a driving style suitable for all situations encountered in the workplace. Although behavioral theories have tried to prove that the democratic style is better than the authoritarian one, criticizing the latter; empirical studies have shown that the authoritarian style can be, in some situations (in crisis situations), more efficient than the democratic one.

Based on the presented study, we can also identify a set of general conclusions regarding the organizational development as part of the management reform in the public administration in Romania:

- Local government leaders who responded to the applied questionnaire defined a compromised management area (in the Blake-Mouton sense) on the two analytical variables of human resources and structure.

Interestingly, this analysis showed that the leadership offered (at least at the level of self-perception) did not fit the expected authoritarian style.

- Although the leaders of the public administration are interested in the level of objectives (more precisely, in their achievements), the public institutions in Romania are still deeply influenced by the ability to define a coherent system of strategic planning - which is seen from the perspective of organizational development.
- Although recognised at management level, the ability to define individual operational objectives or at administrative unit level is still compromised. The internalization of officials' goals is often low, and the ability to adapt organizational structures to strategic goals and objectives leaves much to be desired.

To solve many management problems in public administration, we need to focus on understanding the fundamental problems existing in today's institutions. In principle, we can think about:

7. Vision and values are not shared by everyone: the organization either does not declare its own goals, or there is no deep understanding and loyalty to the goals at all levels;
8. There is no strategic path to follow: the strategy is either poorly developed or does not properly articulate the objective statement and does not adapt to the wishes, needs and realities of general public management trends;
9. Poor alignment: non-alignment between structure and common values, vision and systems; the institution's structures and systems provide and develop strategic pathways to the extent that it is not necessary;
10. Poor skills: styles do not match skills, or managers lack the skills necessary to develop sufficient vision;
11. Lack of confidence: employees do not trust management, and their emotional control is exhausted, resulting in poor communication, less problem solving, poor cooperation and weakened teamwork capacity;
12. Incoherence: Values do not correspond to habits; there is no correlation between what civil servants appreciate and believe in and what they do.

These seven long-standing problems are solvable and characterize all institutions. Leaders can address these issues and create better public institutions, but to be successful they need to change their mindsets, increase trust and review structures and institutions. Most leaders try to create high-quality, collaborative, efficient, multi-skilled, informed and profitable

institutions. And they begin to appreciate people, the highest appearance, as much as profit, which is the fundamental aspect. Consequently, human capital is increasingly important for public institutions. In the new economic era, human capital has replaced financial capital as a strategic resource, and human resources have become the main source of ensuring the competitiveness of enterprises and the only resource that can produce and reproduce all the other resources available to institutions.

PERSONAL CONTRIBUTIONS

The research I conducted had as elements of originality the following:

d) Contributions of a synthesis nature:

- reviewing the stage of knowledge in the field of leadership;
- multidisciplinary approach to the topic of the doctoral thesis from a sociological, psychological, economic, statistical perspective, etc.;
- presentation of the fundamental concepts with which it was operated in carrying out the scientific approach with direct applicability to the public institutions;
- critical analysis of the conceptual elements used in the scientific approach;
- logic and structuring of the scientific approach, from the perspective of achieving the fundamental objective of the doctoral thesis, respectively from simple to complex and from general to particular;

e) Theoretical contributions:

- highlighting the relationship between leadership and organizational culture in public institutions;
- highlighting the relationship between leadership and organizational change in public institutions;
- elaboration of a strategic plan on improving leadership and performance evaluation at the level of public institutions

f) Scientific contributions:

• producing and handing over progress reports during the doctoral training stage, respectively:

- ***Progress report no. 1. THE STATE OF KNOWLEDGE IN THE FIELD OF LEADERSHIP***
- ***Progress report no. 2. THE CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK OF THE SCIENTIFIC APPROACH***

- *Progress report no. 3. EMPIRICAL RESEARCH ON THE ROLE OF LEADERSHIP IN PUBLIC INSTITUTIONS*

- the realization of the thesis.

THE NOVELTY OF THE SCIENTIFIC APPROACH

The novelty brought by the present scientific approach consists in the elaboration of a strategic plan on improving leadership and evaluating performance at the level of public institutions. The strategic plan foresees a number of future directions of action, respectively.

Directorate for Strategic Action No. 1. – actions relating to:

1.1. development of rules for the implementation of laws, through internal rules of conduct related to them.

1.2. establishing a code of ethics at the level of the civil servants of the respective organisation, setting out the main concepts regarding the achievement of objective 1.1.

Directorate for Strategic Action No. 2. - giving public staff confidence in the 'flexibility to perform their tasks'.

Directorate for Strategic Action No. 3. - drawing the expectations regarding the fulfillment of the tasks of the employees in the public system.

Directorate for Strategic Action No. 4. - drawing out the means of evaluation regarding the fulfillment of the tasks of the employees in the public system / public organization and increasing the organizational performance.

FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH

As a result of validating the research hypotheses and developing the strategic plan on improving leadership and evaluating performance at the level of public institutions, I consider that it would be useful to follow several directions in the future:

- researching the extent to which this plan, through the indicators and directions of action it recommends, can be a reliable plan available to those who want to implement the proposed directions;
- the extension of the study to a larger number of subjects;
- elaboration and implementation of programs of measures aimed at leadership in public institutions, by involving as many employees as possible in those programs;
- developing a best practice guide aimed at the impact that leadership has on performance at the level of public institutions.



**Curriculum vitae
Europass**



Personal information

Name / Surname	GOGLEA ALIN-CONSTANTIN
Address(s)	Aleea Mănăstirii, nr. 242A, Cod 137397, Valea Voievozilor, Răzvad, Dâmbovița
Phone(s)	Mobile: 0734.380.608
Fax(s)	-
E-mail(s)	alin_goglea@yahoo.com
Nationality(s)	Romanian
Date of birth	17.03.1990
Sex	Masculine

Professional experience

Period	18.04.2017-present
Position or post occupied	ARCHITECT
Name and address of the employer	PRO STRATEGY CONSTRUCTION SRL, Târgoviște
Type of activity or sector of activity	
Period	29.07.2016-18.04.2017
Position or post occupied	ARCHITECT
Name and address of the employer	DESIGN STUDIO SRL, Târgoviște
Type of activity or sector of activity	

Education and training

Period	2016
--------	------

Qualification / diploma obtained	Architect's degree																															
Name and type of educational institution / training provider	Spiru Haret University, Faculty of Architecture, Bucharest																															
Period	2015																															
Qualification / diploma obtained	Bachelor of Economics (Economics of Trade, Tourism and Services)																															
Name and type of educational institution / training provider	VALAHIA University of Targoviste																															
Level in national or international classification	University																															
Period	2009																															
Qualification / diploma obtained	Baccalaureate Diploma																															
Name and type of educational institution / training provider	Bălașa Doamna High School, Târgoviște																															
Personal skills and competences																																
Mother tongue(s)	Romanian																															
Foreign language(s) known																																
Self assessment																																
<i>European level (*)</i>																																
English	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Understanding</th> <th colspan="4">Speech</th> <th colspan="2">Writing</th> </tr> <tr> <td colspan="2">Obedience</td> <td colspan="2">Read</td> <td colspan="2">Participation in the conversation</td> <td colspan="2">Oral speech</td> <td colspan="2">Written expression</td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>B2</td> <td>Independent user</td> <td>B2</td> <td>Independent user</td> <td>B2</td> <td>Independent user</td> <td>B2</td> <td>Independent user</td> <td>B2</td> <td>Independent user</td> </tr> </tbody> </table>		Understanding				Speech				Writing		Obedience		Read		Participation in the conversation		Oral speech		Written expression		B2	Independent user	B2	Independent user	B2	Independent user	B2	Independent user	B2	Independent user
Understanding				Speech				Writing																								
Obedience		Read		Participation in the conversation		Oral speech		Written expression																								
B2	Independent user	B2	Independent user	B2	Independent user	B2	Independent user	B2	Independent user																							
	(*) <i>Level of the Common European Framework of Reference for Languages</i>																															
Communication and interpersonal skills	Good communication skills acquired through the coordination of various construction sites; The ability to communicate effectively in a foreign language; Effective communication with partners and public institutions																															
Organisational competences and skills	Leadership (currently in charge of a team of 100 people); Ability of self-improvement-self-taught; Punctuality, the ability to make decisions under stress and to respect deadlines limit; Ability to analyze tasks and responsibilities																															
Computer skills and competences	Internet browsing - advanced level Advanced knowledge of Microsoft Office tools Knowledge of Solid Hardware and Software, Microsoft Office, Solidworks, AutoCad, ArchiCad-2007 Using communication programs (Email, Whatsapp, Messenger etc.) - advanced level Using Adobe programs (Photoshop, Premiere Pro, InDesign etc.) - intermediate level Using social networks (Instagram, Facebook, Twitter etc.) - advanced level Pc usage - advanced level																															
Driver's license	Category B																															