

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

**Importanța leadership-ului și factorului
uman în managementul organizațiilor publice
moderne
- REZUMAT -**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Prof.univ.dr. Ion PÂRGARU**

**DOCTORAND,
Anna Ionela KANT (KANT - SCHMERLEIB)**

TÂRGOVIȘTE

2023

CUPRINSUL REZUMATULUI

1. **CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT / 2**
2. **CUVINTE CHEIE / 4**
3. **SINTEZA CAPITOLELOR DIN COMPUNEREA TEZEI DE DOCTORAT / 4**
 - Capitolul 1** Elemente generale privind managementul serviciilor publice
 - Capitolul 2** Problematika leadership-ului în organizațiile moderne
 - Capitolul 3** Gestiunea comportamentelor umane ca sursă a performanței în organizațiile moderne
 - Capitolul 4** Factorul uman în contextul managementului organizațiilor moderne
 - Capitolul 5** Studiu de caz privind importanța leadership-ului și stimularea factorului uman pe exemplul Jandarmeriei Române
 - Capitolul 6** Concluzii și propuneri
4. **REFERINȚE BIBLIOGRAFICE (selecție) / 8**
5. **CURRICULUM VITAE / 11**
6. **LISTĂ LUCRĂRI / 12**
7. **REZUMAT TEZĂ – ENGLEZĂ / 14**

1. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

Capitolul 1 Elemente generale privind managementul serviciilor publice

1. 1. Definiția și domeniul serviciilor și utilităților publice (SUP)
1. 2. Particularități economice, tehnice și manageriale ale SUP
1. 3. Moduri de organizare și gestiune a serviciilor publice
1. 4. Particularitățile managementului organizațiilor publice
1. 5. Proiectarea/planificarea sistemelor de prestare a serviciilor și utilităților publice
1. 6. Calitatea serviciilor și utilităților publice
1. 7. Marketingul serviciilor și utilităților publice
1. 8. Sustenabilitatea economică a serviciilor și utilităților publice

Capitolul 2 Problematika leadership-ului în organizațiile moderne

2. 1. Lideri versus manageri – o falsă dilemă?
2. 2. Lideri și manageri: interdependențe și complementarități
2. 3. Leadership-ul ca mod de exercitare a puterii în organizații
2. 4. Efecte perverse în organizații moderne
2. 5. Etosul managerial modern
2. 6. Marele divorț organizațional
2. 7. Geneza organizațiilor fobice
2. 8. Organizația schismogenetică

Capitolul 3 Gestiunea comportamentelor umane ca sursă a performanței în organizațiile moderne

3. 1. Abordarea comportamentalistă a performanței
3. 2. Perspectiva comportamentalistă asupra managementului
3. 3. Influențarea comportamentului uman prin recompense și pedepse
3. 4. Creșterea performanței prin controlul comportamentelor
3. 5. Performanța organizației - între întărirea negativă și cea pozitivă

Capitolul 4 Factorul uman în contextul managementului organizațiilor moderne

4. 1. Obiectivele de performanță ca antecedente comportamentale
4. 2. Feed-back-ul comportamental
4. 3. Managementul integrat al organizației
4. 4. Sistemele de evaluare a performanțelor
4. 5. Motivare și recompensare în organizații

Capitolul 5 Studiu de caz privind importanța leadership-ului și stimularea factorului uman pe exemplul Jandarmeriei Române

5. 1. Cadrul juridic și instituțional-administrativ al utilizării resurselor umane în Jandarmeria Română
5. 2. Menținerea și restabilirea ordinii publice de drept – atribuții de bază ale Jandarmeriei Române
5. 3. Cadrul juridic și implicații pentru utilizarea resurselor umane
5. 4. Situația resurselor umane ale Jandarmeriei Române
5. 5. Vulnerabilități privind managementul resurselor umane
5. 6. Managementul resurselor umane în perioada 2017 – 2021

5. 7. Măsuri de îmbunătățire a practicilor de utilizare a resurselor umane

Capitolul 6 Concluzii și propuneri

Bibliografie generală

2. CUVINTE - CHEIE

Leadership, lider, managementului organizațiilor publice, managementul integrat al organizației, performanța organizației, sistemele de evaluare a performanțelor, managementul resurselor umane capitalul intelectual al firmei, active intangibile, comportamente organizaționale

3. SINTEZA CAPITOLELOR DIN COMPUNEREA TEZEI DE DOCTORAT

Actualitatea cercetării: Conceptul de organizație nu poate fi tratat separat de alt concept - cel de comportament uman. Această legătură strânsă este generată de faptul că organizația reprezintă mai întâi de toate o comunitate omenească creată și orientată pentru a atinge obiective determinate. Înainte de a fi o bancă, o companie industrială, o firmă de comerț, un ONG, o universitate, o instituție administrativă, o congregație religioasă etc., organizația este un grup uman structurat și își desfășoară activitatea prin intermediul comportamentelor persoanelor care o alcătuiesc. Iar comportamentul constituie o serie de reacții interdependente ale individului (procese cognitive, decizii, manifestări afective, comunicări, acțiuni, relaționări, stări emoționale etc.) îndreptate conștient sau inconștient spre un anumit scop.

Sarcina managementului constă în a converti energiile fizice, psihice și intelectuale ale membrilor organizației în comportamente conforme cu cerințele de funcționare și obiectivele întregii organizații.

Managementul trebuie să stăvilească înclinația firească a indivizilor de a-și urmări preponderent propriile interese și scopuri, transformându-le comportamentele egocentrice în comportamente necesare pentru buna funcționare a organizației. Însă, funcționarea organizației este întotdeauna axată pe obiective care reprezintă aspirații sau ținte de performanță. Prin urmare, misiunea managementului este de a pune la punct un cadru organizațional care să producă comportamente în măsură să asigure performanțele dorite. Ca atare, managementul declanșează,

reglementează, stimulează și controlează comportamentele membrilor organizației pentru a obține performanțe. Fără comportamente "bune" nu pot fi atinse rezultate "bune".

Într-o organizație, orice aspect al existenței și funcționării este impregnat de conotații comportamentale mai mult sau mai puțin pronunțate, mai mult sau mai puțin evidente. Desigur, organizația are un statut și frontiere juridico-administrative clare, de asemenea are o bază materială și financiară, dar reglementările și ordinea juridico-administrativă specifice servesc pentru a o delimita de alte organizații și pentru a încadra deciziile și acțiunile membrilor, cu alte cuvinte, comportamentele lor, în anumite forme și tipare, în timp ce elementele patrimoniale sunt utilizate și dezvoltate numai în procesele de muncă, adică numai în contextul unor comportamente.

Ușor generalizând, se poate afirma că în organizații, comportamentele umane reprezintă alfa și omega. Această afirmație exprimă și motivul care ar justifica concentrarea atenției managerilor pe comportamente pentru a putea ameliora performanțele organizațiilor pe care le conduc. Am folosit intenționat condiționalul "ar justifica".

În realitate, cultura managerială și practicile ce decurg din ea nu încurajează prea tare preocupările managerilor pentru înțelegerea și modelarea comportamentelor umane. Cultura managementului practic este predominant o cultură tehnocentrică, cu frecvente accente managerialiste (ideologia managerialistă, caracteristică în special managerilor din organizațiile economice, poate fi definită ca o orientare exclusivă spre asigurarea eficienței prin neglijarea totală a oricăror costuri umane sau implicații externe ale funcționării organizației).

Managerii preferă, de regulă, să analizeze bilanțuri contabile, raporturi de vânzări, situații ale stocurilor, registre de cheltuieli, contracte, liste de prețuri, bugete, documente bancare etc. întrucât toate acestea conțin informații precise și verificabile. Ele introduc certitudinea sau, mai exact, conferă senzația de certitudine.

Comportamentele umane însă adesea se sustrag certitudinii, evadând în zone dominate de hazard, întâmplare, ambiguitate, contradicție, imprecizie. De cele mai multe ori ele nu sunt complet raționale, ci răvășite de vicisitudini emoționale, pasiuni și pulsuni ce își trag obârșia din inconștient.

Rațiunile pe care le-am prezentat au servit ca motivații, argumente și resorturi teoretico-metodologice pentru elaborarea tezei de doctorat cu tema ***Importanța leadership-ului și factorului uman în managementul organizațiilor publice moderne.***

Obiectivul general al cercetării este studiul relațiilor cauzale între procesele de formare, valorificare și perfecționare a potențialului uman la nivel de firmă și afirmarea criteriilor de performanță în practicile decizionale și operaționale ale organizațiilor publice și creșterea caracterului sustenabil al strategiilor de guvernare și administrare; identificarea și analiza factorilor care jalonează relațiile dintre leadership și factorul uman, pe de o parte, și responsabilitatea socială și sustenabilitatea comportamentelor economice ale organizațiilor publice, pe de altă parte; înțelegerea structurilor și condițiilor care contribuie la îmbunătățirea și eficientizarea relației leadership – factor uman – eficiența globală a managementului organizațiilor publice.

Obiective specifice/particulare ale cercetării:

- realizarea unor delimitări noționale și aplicativ-metodologice legate de conceptele de serviciu public, organizație publică, management public, comportament uman și leadership.
- caracterizarea principalelor elemente și factori care determină calitatea leadership-ului și factorului uman în organizațiile publice.
- explicarea rolului comportamentelor umane în organizațiile publice ca matrice conceptuală generatoare de responsabilitate socială și performanță economică a politicilor și practicilor de administrare și guvernare.
- analiza cauzelor și formelor de manifestare ale comportamentelor umane și leadership-ului prin prisma paradigmei behavioriste.
- realizarea unor contribuții metodologice, în ceea ce privește instrumentele și tehnicile de măsurare a impactului leadership-ului și factorului uman asupra responsabilității sociale și performanței economice la nivelul organizațiilor publice.

Lucrarea a fost structurată în șase capitole, pe parcursul cărora au fost abordate atât aspecte teoretice, cât și practice.

În **capitolul 1**, *Elemente generale privind managementul serviciilor publice* abordez următoarele aspecte care configurează cadrul general al cercetării: definiția și domeniul serviciilor și utilităților publice; particularități economice, tehnice și manageriale ale serviciilor și utilităților publice; moduri de organizare și gestiune a serviciilor publice; particularitățile managementului organizațiilor publice; proiectarea și planificarea sistemelor de prestare a serviciilor și utilităților

publice; calitatea serviciilor și utilităților publice; marketingul serviciilor și utilităților publice; sustenabilitatea economică a serviciilor și utilităților publice.

Capitolul 2 *Problematica leadership-ului în organizațiile moderne* se concentrează pe elemente cum ar fi similitudinile și deosebirile existente între lideri și manageri; interdependențele și complementaritățile ce se formează între activitatea managerială și leadership; leadership-ul ca mod de exercitare a puterii în organizații; efecte perverse în organizații moderne; etosul managerial modern; marele divorț organizațional ce poate să apară ca efect al unui leadership deficitar; geneza organizațiilor fobice; organizația schismogenetică.

Capitolul 3, *Gestiunea comportamentelor umane ca sursă a performanței în organizațiile moderne* vizează abordarea comportamentalistă a performanței; perspectiva comportamentalistă asupra managementului; influențarea comportamentului uman prin recompense și pedepse; creșterea performanței prin controlul comportamentelor; performanța organizației între întărirea negativă și cea pozitivă.

În **Capitolul 4**, *Factorul uman în contextul managementului organizațiilor moderne* este completată cercetarea prin analiza unor dimensiuni, precum: obiectivele de performanță ca antecedente comportamentale; feed-back-ul comportamental; managementul integrat al organizației; sistemele de evaluare a performanțelor; motivarea și recompensarea în organizații.

Studiu de caz privind importanța leadership-ului și stimularea factorului uman este prezentat în **capitolul 5**, *pe exemplul Jandarmeriei Române*. În acest capitol de încheiere mă opresc detaliat asupra următoarelor aspecte: cadrul juridic și instituțional-administrativ al utilizării resurselor umane în Jandaremeria Română; menținerea și restabilirea ordinii publice de drept – atribuții de bază ale Jandarmeriei Române; cadrul juridic și implicații pentru utilizarea resurselor umane; situația resurselor umane ale Jandarmeriei Române; vulnerabilități privind managementul resurselor umane; managementul resurselor umane în perioada 2017 - 2021; măsuri de îmbunătățire a practicilor de utilizare a resurselor umane.

În **ultimul capitol** sunt prezentate contribuțiile personale, opinii și propuneri.

Rezultatele prezumate ale cercetării:

- explicarea mecanismelor prin care procesele de dezvoltare a leadership-ului și potențialului uman pot fi cuplate la procesele de întărire a calității și eficienței în contextul organizațiilor publice moderne.
- prezentarea și analiza practicilor existente la nivel internațional în materie de abordare a leadership-ului și comportamentelor umane, în scopul identificării celor mai bune modele și metode de stimulare a performanței organizațiilor publice moderne.
- formularea unor premise conceptuale și metodologice care să faciliteze demersurile manageriale practice de integrare a leadership-ului și factorului uman în obiectivele strategice de ameliorare a responsabilității și eficienței organizațiilor publice moderne.

Contribuții aduse:

- realizarea unei sinteze a definițiilor și perspectivelor de abordare a leadership-ului și factorului uman, atât la nivelul organizațiilor, cât și la nivelul celor publice.
- dezvoltarea unei perspective conceptual-metodologice ample și profunde care să permită atât o mai bună înțelegere a modului de formare și implicare a leadership-ului și factorului uman, cât și a resorturilor comportamentale ale responsabilității sociale și performanței economice a organizațiilor publice moderne.
- elaborarea și fundamentarea unei platforme care să faciliteze îmbunătățirea modului de inserție a leadership-ului și factorului uman în procesele de funcționare a organizațiilor publice moderne, în speță a Jandarmeriei Române.

4. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE (selecție)

Andre C., Legeron P., *Cum că ne eliberăm de frica de ceilalți?*, Editura Trei, București, 2001

Andrews R., van de Walle S., *New Public Management and Citizens. Perceptions of Local Services Efficiency, Responsiveness, Equity and Effectiveness*, în *Public Management Review*, DOI 10.1080/14719037.2012.725757

Anghel P., *Strategii eficiente de comunicare*, Editura Cartea Universitara, București, 2004

Barnard Ch, *Funcțiile executivului*, Editura Cartier, Chișinău, 2003

Barwise P., Meehan S., *Simply Better*, Editura Publica, București, 2011

Bauman Z., *Etica postmodernă*, Editura Amarcord, București, 2000

Bauman Z., *Modernitatea lichidă*, Editura Antet, București, 2000

Bavaird T., Loffer E., *Public Management and Governance*, London, Routledge Press, 2013

Bălan N., *Condiționarea psihologică a comportamentului uman, în Psihologie și pedagogie militară*, Editura Militară, București, 2002

Bell M. A., *The Five Principles of Organizational Resilience*, Gartner Inc, Boston, 2012

Cândea R., Cândea D., *Comunicarea organizațională aplicată*, București, Editura Expert, 2008

Brown T. (coord.), *Business Minds*, Editura Publica, București, 2008

Chan Kin W., Mauborgne R., *Strategia oceanului albastru. Să crezi un spațiu de piață necontestat și să faci concurența irelevantă*, Editura Publica, București, 2015

Chase H., Jones W., *Issue Management: Origins of the Future*, Issue Action Publication Inc, Leesburg, Virginia, USA, 2014

Chattopadhyay G., *Managing Illusion*, Free Associations Publishers, New Delhi, India, 1999

Cialdini R. B., *Totul despre psihologia persuasiunii*, BusinessTech International Press, București, 2004

Coates Ch., *Managementul total*, Editura Teora, București, 1999

Drozda-Senkowska E., *Capcanele raționamentului*, Editura Polirom, Iași, 2008

Drucker P., *Despre profesia de manager*, Editura Meteor Press, București, 2007

Drucker P., *Despre decizii și eficacitate. Ghidul complet al lucrurilor bine făcute*, Editura Meteor Press, București, 2007

Dumitrașcu R. A., *Produse și servicii de asigurări*, Editura Universitară, București, 2014

Dumitrașcu R. A., *Gestiunea financiară a întreprinderii. Concepte. Modele. Instrumente*, Editura Universitară, București, 2012

Dumitrașcu R. A., Moscu R. G., *Asigurări și reasigurări. Perspective teoretice. Modele. Instrumente*, Editura Universitară, București, 2013

Dumitrașcu V., *Liderii: arhetipuri și roluri organizaționale. Leadership și cultură organizațională*, Editura Universitară, București, 2016

Dumitrașcu V., *Managementul investițiilor*, Editura Universitară, București, 2014

Dumitrașcu V., *Leadership și cultură organizațională*, Editura Universitară, București, 2013

Dumitrașcu V., *Diagnosticul financiar și evaluarea afacerii*, Editura Universitară, București, 2013

Dumitrașcu V., *Prețuri și concurență*, Editura Pro Universitaria, București, 2012

Dumitrașcu V., *Dimensiuni umane ale managementului. Teme postmoderne*, Editura Performantica, Iași, 2008

Zlate M., *Psihologia muncii. Relații interumane*. București, Editura Didactică și Pedagogică, 2011

Zyman S., Brott A., *Sfârșitul advertisingului așa cum îl știm*, Editura Publica, București, 2008

Legea nr. 2018/ 2002 privind organizarea și funcționarea Poliției Române

Legea nr. 550/2004 privind organizarea și funcționarea Jandarmeriei Române

Legea nr.415/2002 referitoare la înființarea, organizarea și funcționarea Consiliului Suprem de Apărare a Țării

Legea nr.40/1990 privind organizarea și funcționarea Ministerului de Interne

Legea nr.60/1991 privind organizarea și desfășurarea adunărilor publice

Legea nr.61/1991 privind sancționarea faptelor de încălcare a unor norme de conviețuire socială, a ordinii și liniștii publice, republicată în 2014

OUG Nr.30 din 25 aprilie 2007 privind organizarea și funcționarea Ministerului Administrației și Internelor

HG Nr.416 din 9 mai 2007 privind structura organizatorică și efectivele Ministerului Administrației și Internelor

Legea Nr.80 din 11 iulie 1995 privind statutul cadrelor militare

HG Nr.1850 din 22 decembrie 2005 privind stabilirea uniformei personalului militar din Jandarmeria Română, a însemnelor distinctive, a formei și conținutului insignei și ale documentelor de legitimare a acestuia, precum și a siglei Jandarmeriei Române

HG Nr.196 din 17 martie 2005 privind aprobarea Strategiei Ministerului Administrației și Internelor de realizare a ordinii și siguranței publice, pentru creșterea siguranței cetățeanului și prevenirea criminalității stradale

Legea Nr.205 din 26 mai 2004 privind protecția animalelor

OUG Nr.195 din 22 decembrie 2005 privind protecția mediului

Ordonanță Nr.25 din 26 ianuarie 2006 privind întărirea capacității administrative a Oficiului Român pentru Drepturile de Autor

Legea Nr.4 din 9 ianuarie 2008 privind prevenirea și combaterea violenței cu ocazia competițiilor și a jocurilor sportive

5. CURRICULUM VITAE

6. LISTA PUBLICAȚILOR REZULTATE ÎN URMA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE DIN PERIOADA DOCTORATULUI

1. PÂRGARU Ion, ANDRA Marius, VASILESCU Raluca Ana, **KANT Anna**, GOMBOS Carol Cristina, CONSEQUENCES OF CHOOSING THE EXCHANGE RATE REGIME ON INTERNATIONAL TRADE, International Scientific Conference “30 Years Of Economic Reforms In The Republic Of Moldova: Economic Progress Via Innovation And Competitiveness”, September 24-25, 2021, Chisinau, Republic of Moldova
2. BUZOIANU Ovidiu Andrei Cristian, ANDREICA Cosmin, GOMBOS Carol Cristina, **KANT Anna**, ANALYSIS OF THE BRAIN DRAIN PHENOMENON AND SOCIO-ECONOMIC IMPACT AT EU LEVEL, Proceedings of the 17th Administration and Public Management International Conference, October 15-16, 2021, Bucharest, Romania
3. OANCEA NEGESCU Mihaela Diana, BURLACU Sorin, BINER Mucahit, GOMBOS Svetlana Platagea, **KANT Anna**, TROACA Adrian Victor, PARADIGMS OF PUBLIC ADMINISTRATION DIGITALIZATION IN THE CONTEXT OF THE COVID -19 PANDEMIC, Proceedings of the 17th Administration and Public Management International Conference, October 15-16, 2021, Bucharest, Romania
4. DOBRE Florin, MAIR Amza, VASILESCU Alexandru, **KANT Anna**, ANALYSIS OF THE EVOLUTION OF THE TRANSPORT FLEET AT EU LEVEL, Proceedings of the 15th International Management Conference “Managing Sustainable Organizations”, 5th-6th November, 2021, Bucharest, Romania
5. FRANCU Laurentiu Gabriel, MAIR Amza, **KANT Anna**, VASILESCU Raluca, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION OF THE FUTURE, Proceedings of the 15th International Management Conference “Managing Sustainable Organizations”, 5th-6th November, 2021, Bucharest, Romania
6. BRAN Florina, BODISLAV Dumitru Alexandru, **KANT Anna**, GEORGESCU Raluca Iuliana, COMMUNICATION IN THE 21ST CENTURY. THE INFLUENCE OF TECHNOLOGY AND GLOBALIZATION, , The 21st International Scientific Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences, SHS Web of Conferences 129, 09003, <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112909003>, 2021, Slovakia

7. ANGHELUȚĂ Petrică Sorin, GOMBOS Svetlana Platagea, ROTARU Ciprian, **KANT Anna**, ASPECTS OF GLOBALIZATION OF EMPLOYMENT IN THE EUROPEAN UNION, The 21st International Scientific Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences, SHS Web Conf. Volume 129, 08001, <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112908001> 2021, Slovakia
8. **KANT Anna**, A REVOLUTIONARY JOURNEY: BUSINESS DEVELOPMENT THROUGH DIGITALIZATION, Theoretical and Applied Economics, Volume No. 3/2023 (636), Bucharest, Romania

7. REZUMAT TEZĂ – ENGLEZĂ

**THE MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION
UNIVERSITY „VALAHIA” of TARGOVISTE
THE DOCTORATE SCHOOL FOR ECONOMIC AND HUMAN SCIENCES
FUNDAMENTAL FIELD *ECONOMIC SCIENCES*
SPECIALTY *MANAGEMENT***

The importance of leadership and of the human factor in the management of modern public organizations

(summary)

**DOCTORATE COORDINATOR,
Prof.Ph.d. Ion PÂRGARU**

**Phd Student,
Anna Ionela KANT-(SCHMERLEIB)**

TARGOVISTE

CONTENT

1. **CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS**
2. **KEY WORDS**
3. **SYNTHESIS OF THE CHAPTERS COMPOSING THE DOCTORAL THESIS / 4**
 - Chapter 1** General elements of management of public services
 - Chapter 2** The issue of leadership in modern organizations
 - Chapter 3** Management of human behaviors as a source of performance in modern organizations
 - Chapter 4** The human factor in the context of the management of modern organizations
 - Chapter 5** Case study on the importance of leadership and the stimulation of the human factor following the example of the Romanian Gendarmerie
 - Chapter 6** Conclusions and proposals
4. **BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES** (selection)
5. **CURRICULUM VITAE**
6. **LIST OF WORKS**
7. **ABSTRACT OF THE THESIS – ENGLISH**

1. **CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS**

Chapter 1 General elements of management of public services

1. 1. Definition and scope of public services and utilities (PSU)
1. 2. Economic, technical and managerial particularities of PSU
1. 3. Ways of organizing and managing public services
1. 4. Peculiarities of the management of public organizations
1. 5. Design/planning of systems for the provision of public services and utilities
1. 6. Quality of public services and utilities
1. 7. Marketing of public services and utilities
1. 8. Economic sustainability of public services and utilities

Chapter 2 The issue of leadership in modern organizations

2. 1. Leaders versus managers – a false dilemma?
2. 2. Leaders and managers: interdependencies and complementarities
2. 3. Leadership as a way of exercising power in organizations
2. 4. Perverse effects in modern organizations
2. 5. The modern managerial ethos
2. 6. The great organizational divorce
2. 7. Genesis of phobic organizations
2. 8. Schismogenetic organization

Chapter 3 Management of human behaviors as a source of performance in modern organizations

3. 1. The behaviorist approach to performance
3. 2. The behaviorist perspective on management
3. 3. Influencing human behavior through rewards and punishments
3. 4. Increasing performance by controlling behaviors
3. 5. Organizational performance - between negative and positive reinforcement

Chapter 4 The human factor in the context of the management of modern organizations

4. 1. Performance objectives as behavioral antecedents
4. 2. Behavioral feedback
4. 3. Integrated management of the organization
4. 4. Performance evaluation systems
4. 5. Motivation and reward in organizations

Chapter 5 Case study on the importance of leadership and the stimulation of the human factor following the example of the Romanian Gendarmerie

5. 1. The legal and institutional-administrative framework of using human resources in the Romanian Gendarmerie
5. 2. Maintaining and restoring the public order of law - basic duties of the Romanian Gendarmerie
5. 3. The legal framework and implications for the use of human resources
5. 4. The status of human resources of the Romanian Gendarmerie
5. 5. Vulnerabilities regarding the management of human resources
5. 6. Human resource management in the period 2017 – 2021
5. 7. Measures to improve human resource use practices

Chapter 6 Conclusions and proposals

General references

2. KEY WORDS

Leadership, leader, the management of public organizations, the integrated management of the organization, the performance of the organization, the performance evaluation systems, the management of human resources, the intellectual capital of the company, intangible assets, organizational behaviors

3. SYNTHESIS OF THE CHAPTERS COMPOSING THE DOCTORAL THESIS

Actuality of the research: The concept of organization cannot be treated separately from another concept - that of human behavior. This close relation is generated by the fact that the organization represents, first of all, a human community created and oriented to achieve specific objectives. Before being a bank, an industrial company, a trading enterprise, an NGO, a university, an administrative institution, a religious congregation, etc., the organization is a structured human group and carries out its activity through the behaviors of the people composing it. And behavior constitutes a series of interdependent reactions of the individual (cognitive processes, decisions, affective manifestations, communications, actions, relationships, emotional states, etc.) directed consciously or unconsciously towards a certain goal.

The task of management is to convert the physical, mental and intellectual energies of the organization's members into behaviors that comply with the operational requirements and objectives of the entire organization.

Management must hold back the natural inclination of individuals to pursue their own interests and goals, turning their egocentric behaviors into behaviors necessary for the good operation of the organization. However, the operation of the organization is always focused on objectives that represent aspirations or performance targets. Therefore, the management's goal is to set up an organizational framework that produces behaviors able to ensure the intended performances. As such, management triggers, regulates, stimulates and controls the behaviors of

organization members in order to achieve performance. Without "good" behaviors, "good" results cannot be achieved.

In an organization, every aspect of existence and functioning is impregnated with behavioral connotations more or less pronounced, more or less obvious. Naturally, the organization has a statute and clear legal-administrative borders; it also has a material and financial basis; but the specific legal-administrative regulations and order serve to delimit it from other organizations, and to enframe the decisions and actions of the members, in other words, their behaviors, in certain forms and patterns, while the patrimonial elements are used and developed only in work processes, namely only in the context of certain behaviors.

Easily generalizing, it can be stated that, in organizations, human behaviors represent alpha and omega. This statement also expresses the reason that would justify focusing the managers' attention on behaviors in order to improve the performance of the organizations that they lead. I intentionally used the conditional "would justify".

In reality, the managerial culture and the practices arising from it do not strongly encourage managers' concerns for understanding and modeling human behaviors. The culture of practical management is predominantly a technocentric culture, with frequent managerialist accents (managerialist ideology, characteristic especially of managers in economic organizations, can be defined as an exclusive orientation towards ensuring efficiency by totally neglecting any human costs or external implications of the organization's functioning).

Managers usually prefer to analyze balance sheets, sales reports, stock statements, expense registers, contracts, price lists, budgets, bank documents, etc., since all of these contain precise and verifiable information. They introduce certainty or, more precisely, they give the feeling of certainty.

Human behaviors, however, often evade certainty, escaping into areas dominated by hazard, chance, ambiguity, contradiction, imprecision. Most of the time, they are not completely rational, but ravaged by emotional vicissitudes, passions and drives that originate from the unconscious.

The reasons I have presented served as motivations, arguments and theoretical-methodological resources for the drafting of the doctoral thesis on the topic ***The importance of leadership and of the human factor in the management of modern public organizations.***

The general purpose of the research is the study of causal relationships between the processes of training, valorization and improvement of human potential at company level, and the

affirmation of performance criteria in the decision-making and operational practices of public organizations, along with the increase of the sustainable nature of governance and administration strategies; identification and analysis of the factors that define the relationships between leadership and the human factor, on the one hand, and social responsibility and the sustainability of the economic behaviors of public organizations, on the other; understanding the structures and conditions that contribute to the improvement and efficiency of the relation between leadership - human factor - overall efficiency of the management of public organizations.

Specific/particular objectives of the research:

- achieve conceptual and applied-methodological delimitations related to the concepts of public service, public organization, public management, human behavior and leadership.

- characterize the main elements and factors that determine the quality of leadership and of the human factor in public organizations.

- explain the role of human behaviors in public organizations as a conceptual matrix generating social responsibility and economic performance of administration and governance policies and practices.

- analyze the causes and forms of manifestation of human behaviors and leadership through behaviorist paradigm.

- make methodological contributions, regarding the instruments and techniques for measuring the impact of leadership and the human factor on social responsibility and economic performance at the level of public organizations.

The paper was structured in six chapters, during which both theoretical and practical aspects were addressed.

In **chapter 1**, *General elements of management of public services*, I address the following aspects that configure the general framework of the research: the definition and scope of public services and utilities; economic, technical and managerial particularities of public services and utilities; ways of organizing and managing public services; the particularities of the management of public organizations; design and planning of systems for the provision of public services and utilities; the quality of public services and utilities; marketing of public services and utilities; economic sustainability of public services and utilities.

Chapter 2 *The issue of leadership in modern organizations* focuses on elements such as the similarities and differences between leaders and managers; the interdependencies and complementarities that are formed between managerial activity and leadership; leadership as a way of exercising power in organizations; perverse effects in modern organizations; the modern managerial ethos; the great organizational divorce that can appear as an effect of a deficient leadership; the genesis of phobic organizations; the schismogenetic organization.

Chapter 3, *The management of human behaviors as a source of performance in modern organizations* aims at the behaviorist approach to performance; the behaviorist perspective on management; influencing human behavior through rewards and punishments; increasing performance by controlling behaviors; organizational performance between negative and positive reinforcement.

In **Chapter 4**, *The human factor in the context of the management of modern organizations*, the research is completed by analyzing some dimensions, such as: performance objectives as behavioral antecedents; behavioral feedback; integrated management of the organization; performance evaluation systems; motivation and reward in organizations.

A case study on the importance of leadership and the stimulation of the human factor is presented in **chapter 5**, *taking the example of the Romanian Gendarmerie*. In this concluding chapter, I dwell in detail on the following aspects: the legal and institutional-administrative framework of the use of human resources in the Romanian Gendarmerie; maintaining and restoring the public order of law - basic duties of the Romanian Gendarmerie; the legal framework and implications for the use of human resources; the human resource situation of the Romanian Gendarmerie; vulnerabilities regarding the management of human resources; human resource management in the period 2017 - 2021; measures to improve the practices of using human resources.

In **the last chapter**, personal contributions, opinions and proposals are presented.

Presumed results of the research:

- explain the mechanisms by which the processes of development of leadership and human potential can be coupled to the processes of strengthening quality and efficiency in the context of modern public organizations.

- present and analyze the existing practices at the international level in terms of approaching leadership and human behaviors, in order to identify the best models and methods to stimulate the performance of modern public organizations.
- formulate some conceptual and methodological premises that facilitate the practical managerial steps to integrate leadership and the human factor in the strategic objectives of improving the responsibility and efficiency of modern public organizations.

Contributions made:

- make a synthesis of the definitions and approaches to leadership and the human factor, both at the level of organizations and at the level of public ones.
- develop a wide and deep conceptual-methodological perspective that allows both a better understanding of the way of training and involvement of leadership and the human factor, as well as the behavioral aspects of social responsibility and the economic performance of modern public organizations.
- develop and substantiate a platform that facilitates the improvement of the insertion of leadership and the human factor in the functioning processes of modern public organizations, in this case, the Romanian Gendarmerie.

4. BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES (selection)

- Andre C., Legeron P., *Cum că ne eliberăm de frica de ceilalți?*, Editura Trei, București, 2001
- Andrews R., van de Walle S., *New Public Management and Citizens. Perceptions of Local Services Efficiency, Responsiveness, Equity and Effectiveness*, în *Public Management Review*, DOI 10.1080/14719037.2012.725757
- Anghel P., *Strategii eficiente de comunicare*, Editura Cartea Universitara, București, 2004
- Barnard Ch, *Funcțiile executivului*, Editura Cartier, Chișinău, 2003
- Barwise P., Meehan S., *Simply Better*, Editura Publica, București, 2011
- Bauman Z., *Etica postmodernă*, Editura Amarcord, București, 2000
- Bauman Z., *Modernitatea lichidă*, Editura Antet, București, 2000
- Bavaird T., Loffer E., *Public Management and Governance*, London, Routledge Press, 2013
- Bălan N., *Condiționarea psihologică a comportamentului uman*, în *Psihologie și pedagogie militară*, Editura Militară, București, 2002
- Bell M. A., *The Five Principles of Organizational Resilience*, Gartner Inc, Boston, 2012

Cândea R., Cândea D., *Comunicarea organizațională aplicată*, București, Editura Expert, 2008

Brown T. (coord.), *Business Minds*, Editura Publica, București, 2008

Chan Kin W., Mauborgne R., *Strategia oceanului albastru. Să crezi un spațiu de piață necontestat și să faci concurența irelevantă*, Editura Publica, București, 2015

Chase H., Jones W., *Issue Management: Origins of the Future*, Issue Action Publication Inc, Leesburg, Virginia, USA, 2014

Chattopadhyay G., *Managing Illusion*, Free Associations Publishers, New Delhi, India, 1999

Cialdini R. B., *Totul despre psihologia persuasiunii*, BusinessTech International Press, București, 2004

Coates Ch., *Managementul total*, Editura Teora, București, 1999

Drozda-Senkowska E., *Capcanele raționamentului*, Editura Polirom, Iași, 2008

Drucker P., *Despre profesia de manager*, Editura Meteor Press, București, 2007

Drucker P., *Despre decizii și eficacitate. Ghidul complet al lucrurilor bine făcute*, Editura Meteor Press, București, 2007

Dumitrașcu R. A., *Produse și servicii de asigurări*, Editura Universitară, București, 2014

Dumitrașcu R. A., *Gestiunea financiară a întreprinderii. Concepte. Modele. Instrumente*, Editura Universitară, București, 2012

Dumitrașcu R. A., Moscu R. G., *Asigurări și reasigurări. Perspective teoretice. Modele. Instrumente*, Editura Universitară, București, 2013

Dumitrașcu V., *Liderii: arhetipuri și roluri organizaționale. Leadership și cultură organizațională*, Editura Universitară, București, 2016

Dumitrașcu V., *Managementul investițiilor*, Editura Universitară, București, 2014

Dumitrașcu V., *Leadership și cultură organizațională*, Editura Universitară, București, 2013

Dumitrașcu V., *Diagnosticul financiar și evaluarea afacerii*, Editura Universitară, București, 2013

Dumitrașcu V., *Prețuri și concurență*, Editura Pro Universitaria, București, 2012

Dumitrașcu V., *Dimensiuni umane ale managementului. Teme postmoderne*, Editura Performantica, Iași, 2008

Zlate M., *Psihologia muncii. Relații interumane*. București, Editura Didactică și Pedagogică, 2011

Zyman S., Brott A., *Sfârșitul advertisingului așa cum îl știm*, Editura Publica, București, 2008

5. CURRICULUM VITAE

6. LIST OF WORKS

1. PÂRGARU Ion, ANDRA Marius, VASILESCU Raluca Ana, **KANT Anna**, GOMBOS Carol Cristina, CONSEQUENCES OF CHOOSING THE EXCHANGE RATE REGIME ON INTERNATIONAL TRADE, International Scientific Conference “30 Years Of Economic Reforms In The Republic Of Moldova: Economic Progress Via Innovation And Competitiveness”, September 24-25, 2021, Chisinau, Republic of Moldova
2. BUZOIANU Ovidiu Andrei Cristian, ANDREICA Cosmin, GOMBOS Carol Cristina, **KANT Anna**, ANALYSIS OF THE BRAIN DRAIN PHENOMENON AND SOCIO-ECONOMIC IMPACT AT EU LEVEL, Proceedings of the 17th Administration and Public Management International Conference, October 15-16, 2021, Bucharest, Romania
3. OANCEA NEGESCU Mihaela Diana, BURLACU Sorin, BINER Mucahit, GOMBOS Svetlana Platagea, **KANT Anna**, TROACA Adrian Victor, PARADIGMS OF PUBLIC ADMINISTRATION DIGITALIZATION IN THE CONTEXT OF THE COVID -19 PANDEMIC, Proceedings of the 17th Administration and Public Management International Conference, October 15-16, 2021, Bucharest, Romania
4. DOBRE Florin, MAIR Amza, VASILESCU Alexandru, **KANT Anna**, ANALYSIS OF THE EVOLUTION OF THE TRANSPORT FLEET AT EU LEVEL, Proceedings of the 15th International Management Conference “Managing Sustainable Organizations”, 5th-6th November, 2021, Bucharest, Romania
5. FRANCU Laurentiu Gabriel, MAIR Amza, **KANT Anna**, VASILESCU Raluca, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION OF THE FUTURE, Proceedings of the 15th International Management Conference “Managing Sustainable Organizations”, 5th-6th November, 2021, Bucharest, Romania
6. BRAN Florina, BODISLAV Dumitru Alexandru, **KANT Anna**, GEORGESCU Raluca Iuliana, COMMUNICATION IN THE 21ST CENTURY. THE INFLUENCE OF TECHNOLOGY AND GLOBALIZATION, , The 21st International Scientific Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences, SHS Web of Conferences 129, 09003, <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112909003>, 2021, Slovakia

7. ANGHELUȚĂ Petrică Sorin, GOMBOS Svetlana Platagea, ROTARU Ciprian, **KANT Anna**, ASPECTS OF GLOBALIZATION OF EMPLOYMENT IN THE EUROPEAN UNION, The 21st International Scientific Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences, SHS Web Conf. Volume 129, 08001, <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112908001> 2021, Slovakia
8. **KANT Anna**, A REVOLUTIONARY JOURNEY: BUSINESS DEVELOPMENT THROUGH DIGITALIZATION, Theoretical and Applied Economics, Volume No. 3/2023 (636), Bucharest, Romania