

**MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE
UNIVERSITATEA „VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD-ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
Domeniul: MANAGEMENT**

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**IMPACTUL STILULUI DE MUNCĂ AL MANAGERULUI
ASUPRA PREVENIRII ȘI GESTIONĂRII CRIZELOR
EXTERNE**

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:

Conf. univ. dr. habil Crenguța Ileana SINISI

DOCTORAND:

SERGIU LEONTIN ȘANTA

**TÂRGOVIȘTE
2023**

MULȚUMIRI

Doamnei Prof. Univ. Doctor Honoris Causa Constanța Popescu, doresc să exprim recunoștința mea profundă și să adresez sincere mulțumiri pentru încrederea acordată, îndrumarea științifică, răbdarea și profesionalismul excepționale, sprijinul necondiționat și înțelegerea deplină pe care le-am primit în timpul întregului meu parcurs doctoral. Acestea au contribuit în mod substanțial la dezvoltarea mea profesională și personală, aducând o perspectivă originală și inedită în cadrul acestei etape de formare.

Doamnei Conf. Univ. Dr. Habil SINISI Crenguța Ileana alături de întregul corpul profesoral al IOSUD – Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste din cadrul Universității „Valahia” din Târgoviște, precum și colectivului de cadre didactice al Universității „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia, doresc să exprim sincere mulțumiri pentru sprijinul competent pe care mi l-au acordat pe parcursul anilor mei de pregătire doctorală. Colaborarea și suportul lor au fost permanente și de real folos.

Nu în ultimul rând, doresc să transmit sincere mulțumiri și gânduri de recunoștință către familia mea, care mi-a oferit iubire necondiționată, sprijin, înțelegere și încurajări constante pe parcursul tuturor acestor ani. Fără susținerea lor, această experiență ar fi fost mult mai dificilă și mai puțin satisfăcătoare.

Vă mulțumesc!

Drd. Sergiu Leontin ȘANTA

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	3
CUVINTE CHEIE	5
INTERESUL TEMEI DE CERCETARE.....	6
STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT	8
CONCLUZII GENERALE	11
INOVAȚII PERSONALE ALE TEZEI DE DOCTORAT	16
ORIZONTURI DESCHISE PENTRU ACȚIUNI ULTERIOARE	18
BIBLIOGRAFIE	19
CURRICULUM VITAE	34
LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE	36
REZUMATUL TEZEI ÎN LIMBA ENGLEZĂ	40

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE	5
-------------------	---

CAPITOLUL 1.

ABORDĂRI CONCEPTUALE PRIVIND STILUL DE MUNCĂ AL MANAGERULUI

1.1. Leadershipul raportat la eficiență	11
1.1.1. Repere evolutive ale managementului pe plan global și național	11
1.1.2. Forța exercitată prin managementul resurselor umane	13
1.1.3. Conducător sau lider – cheia eficienței în organizație	17
1.2. Stilul de muncă al managerului din perspectiva conținutului și esenței practice ale acestuia	20
1.2.1. Stilul de conducere și liderul	21
1.2.2. Gradul de eficiență al stilului de muncă al managerului	23
1.2.3. Delimitarea factorilor de influență în practica stilului de muncă managerial	25
Concluziile capitolului	28

CAPITOLUL 2.

INFLUENȚA CRIZELOR EXTERNE ASUPRA STILUL DE MUNCĂ AL MANAGERULUI

2.1. Abordarea integrată a crizelor externe	31
2.1.1. Criza externă – concept, forme, manifestare	32
2.1.2. Criza externă – oportunități ale stilului de muncă managerial	36
2.1.3. Criza externă – limitări ale stilului de muncă managerial	41
2.2. Influența crizelor externe asupra stilul de muncă al managerului	43
2.2.1. Raport favorabil determinat de criza externă	43
2.2.2. Raport nefavorabil determinat de criza externă	45
Concluziile capitolului	46

CAPITOLUL 3.

STILUL DE MUNCĂ AL MANAGERULUI DIN STRUCTURILE M.A.I.

3.1. Prezentarea Inspectoratului Poliției De Frontieră	48
3.1.1. Domeniul de activitate Poliției de frontieră	48
3.1.1. Poliția de frontieră colaborarea cu Instituțiile Naționale și Europene	48

3.1.2. Îndatoririle personalului din structurile Poliției de frontieră	49
3.1.3. Relații ce se stabilesc în structurile M.A.I.	52
3.1.4. Formarea continuă a personalului din cadrul Poliției de frontieră	55
3.1.5. Nivelurile de parcurs pentru liderii din structurile Poliției de Frontieră	58
3.2. Îmbinarea dintre angajare și eficiență în practica stilului de muncă al managerului din organizațiile M.A.I.	59
3.2.1. Elementele pozitive definiției ale managerului din organizațiile M.A.I.	59
3.2.2. Portretul managerului din organizațiile M.A.I.	62
3.2.3. Trăsăturile esențiale ale managerului din structurile M.A.I. necesare gestionării crizelor externe	65
Concluziile capitolului	66

CAPITOLUL 4.

POZIȚIONAREA EPISTEMOLOGICĂ A CERCETĂRII CU TEMA „IMPACTUL STILULUI DE MUNCĂ AL MANAGERULUI ASUPRA PREVENIRII ȘI GESTIONĂRII CRIZELOR EXTERNE”

4.1. Interesul temei de cercetare	68
4.1.1. Obiectivele cercetării	70
4.1.2. Întrebările și ipotezele cercetării	71
4.2. Metodologia cercetării întreprinse	72
4.3. Domeniul asupra căruia se face cercetarea	73
4.4. Studiu de caz privind relația dintre stilului de muncă practicat de managerii din Poliția de Frontieră și crizele externe	74
4.4.1. Metodologia cercetării calitative	74
4.4.2. Rezultatele cercetării calitative	76
4.4.3. Concluzii ale studiului privind relația dintre stilului de muncă practicat de managerii din Poliția de Frontieră și crizele externe	80
4.5. Studiu de caz privind impactul stilului de muncă al managerului din instituțiile publice subordonate M.A.I. asupra prevenirii și gestionării crizelor externe	82
4.5.1. Metodologia cercetării cantitative	82
4.5.2. Rezultatele cercetării cantitative	87
4.5.2.1. Analiza descriptivă a datelor rezultate în urma aplicării chestionarului	87
4.5.2.2. Interpretare indici statistici și evidențierea răspunsurilor la întrebările cercetării cantitative	195

4.5.3. Concluzii ale studiului privind impactul stilului de muncă al managerului din instituțiile publice subordonate M.A.I. asupra prevenirii și gestionării crizelor externe	246
--	-----

CAPITOLUL 5.

PROPUNERI PENTRU SUCCESUL ÎN MANAGEMENT: O HARTĂ CONCEPTUALĂ A STILULUI MANAGERIAL PREVENTIV, DIMINUTIV ȘI ANIHILATOR AL CRIZEI EXTERNE

5.1. Propuneri pentru succesul în management	251
5.2. Concluzii globale, inovații personale și orizonturi deschise pentru acțiuni ulterioare	265
Inovații personale	270
Limitele cercetării	272
Orizonturi deschise pentru acțiuni ulterioare	273
Lista figurilor	274
Lista tabelelor	282
Bibliografie	290
Anexa 1 Cercetarea calitativă – interviu privind relația dintre stilului de muncă practicat de managerii din poliția de frontieră și crizele externe cercetarea cantitativă	307
Anexa 2 Chestionar privind impactul stilului de muncă al managerului din instituțiile publice subordonate M.A.I. asupra prevenirii și gestionării crizelor externe	308
Anexa 3 Date prelucrate din SPSS pentru analiza descriptivă în urma aplicării chestionarului.	317
Anexa 4 Date prelucrate din SPSS pentru analiza descriptivă ce vizează principalele întrebări ale cercetării	319

CUVINTE CHEIE

- ✓ Stil de muncă
- ✓ Managementul crizei externe
- ✓ Impactul COVID-19
- ✓ Direcții de acțiune

INTERESUL TEMEI DE CERCETARE

În mod succint și general, criza externă poate fi definită ca acea fază a ciclului economic, cu un grad major de pericolozitate și cu un final dramatic. Date fiind aceste caracteristici ale ei, identificarea, înțelegerea și gestionarea corectă a acestui fenomen se atribuie unui domeniu specific denumit managementului crizei. Ultimul secol a fost asaltat de crize care au afectat situația economico - financiară, ordinea statală, securitatea națională și internațională. Aceste efecte negative provocate de fenomenul crizei au fost posibile datorită lipsei de implicare a guvernelor în stoparea lor, dar și datorită inexistenței și inaplicabilității unor planuri de prevenție.

În contextul responsabilităților asumate de România, ca stat NATO și membru al Uniunii Europene, se impune o atenție sporită a actualului sistem de ordine și siguranță publică. Intervenția substanțială efectuată de Ministerului Afacerilor Interne vizează eficientizarea serviciilor tuturor instituțiilor din subordine, cu scopul obținerii siguranței publice a cetățeanului și a granițelor statului. Pentru aceste structuri din subordinea Inspectoratele Teritoriale ale Poliției de Frontieră se recomandă flexibilitate și integrare rapidă în arhitectura europeană de securitate. România contribuie la implementarea sistemului NATO ca răspuns la crizele internaționale, în scopul asigurării unui climat de ordine și siguranță națională pe glob. Datorită creșterii gradului de infracționalitate (aflată sub jurisdicția și competența de investigare a Poliției), infiltrării diverselor influențe europene externe s-a modificat Constituția și Codului Penal, și se impune necesitatea de a se elabora o nouă bază legală pentru intrarea în Schengen.

Noutatea cercetării propuse este susținută de apariția necesității prevenirii și ameliorării crizelor externe neciclice, destul de frecvente (un exemplu fiind pandemia declanșată în 2019, provocată de virusul SARS-CoV-2).

Obiectivul fundamental al cercetării: ***evaluarea impactului stilului managerial în cadrul structurilor M.A.I. asupra crizelor externe, cu scopul de a preveni, adapta și gestiona eficient aceste situații critice.***

Tema de cercetare propusă „*Impactul stilului de muncă al managerului asupra prevenirii și gestionării crizelor externe*” este de actualitate prin apariția necesității prevenirii și

ameliorării crizelor externe neciclice, destul de frecvente (un exemplu fiind recenta pandemie provocată de virusul SARS-CoV-2). Scopul cercetării noastre fiind acela de a propune o serie de instrumente și tehnici eficiente de prevenire, diminuare și anihilare a efectelor crizelor externe, prin intermediul stilului de muncă practicat de manageri.

Ca rezultate secundare, au fost identificate următoarele obiective secundare:

01. Investigarea gradului general de motivație în muncă;

02. Identificarea măsurii în care managerii se implică în procesul de creștere a gradului de responsabilitate al angajaților și al reacțiilor acestora;


03. Prezentarea, argumentarea și verificarea în ce măsură stilului de muncă practicat de managerii din Poliția de Frontieră ajută la prevenirea, diminuarea sau anihilarea efectelor crizelor externe;


04. Identificarea măsurii în care gradul de responsabilitate al angajaților din M.A.I. este influențat de stilul de muncă și deontologia managerului;


05. Analiza impactului schimbărilor survenite în desfășurarea activităților angajaților din M.A.I. în context pandemic;


06. Identificarea și propunerea unor instrumente și tehnici eficiente de motivare a personalului aplicate prin intermediul stilului de muncă al managerului din instituțiile din subordinea M. A.I., în contextul crizelor externe.


Întrebările de la care am plecat în acest demers sunt:

 ✓ **În ce măsură stilul de muncă din instituțiile Ministerului Afacerilor Interne influențează crizele externe?**

 ✓ **În ce măsură stilul de muncă al managerilor influențează gradul de responsabilitate al angajaților din cadrul Poliției de Frontieră?**

 ✓ **Ce modificări intervin asupra stilului de muncă al managerului din M.A.I. în contextul național atins de crize?**

 ✓ **Cum apreciați măsurile adoptate în cadrul instituției în timpul pandemiei COVID-19?**

 ✓ **Ce instrumente sunt folosite de manageri pentru prevenirea, adaptarea și gestionarea crizelor externe?**

Aceste întrebări au un rol important în cercetarea efectuată, deoarece cercetarea științifică are ca rezultat producerea de cunoștințe. Se dorește analizarea problematicii nu numai

din perspectivă istorică, ci prin urmărirea implicațiilor declanșate asupra procesul de management din prisma satisfacerii exigențelor cetățenilor europeni. Cunoașterea modului în care a evoluat managementul este utilă pentru a anticipa direcțiile de schimbare ale acesteia.

Prima ipoteză propusă este aceea că *stilul de muncă al managerilor din structurile Poliției de Frontieră Române influențează major crizele externe.*

A doua ipoteză propusă este aceea că *stilului de muncă practicat de managerii din Poliția de Frontieră ajută la prevenirea, diminuarea sau anihilarea efectelor crizelor externe.*

A treia ipoteză este dată de faptul că *stilul de muncă și deontologia managerului influențează în mare măsură gradul de responsabilitate al polițiștilor de frontieră.*

A patra ipoteză propusă este aceea că *stilul de muncă al managerului din cadrul structurilor Poliției de Frontieră Române influențează gradul de implicare al angajaților și de reacție în fața crizelor externe.*

A cincea ipoteză constă în *identificarea în cadrul structurilor Poliției de Frontieră unor instrumente și tehnici eficiente de prevenire, diminuare și anihilare a efectelor crizelor externe.*

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Lucrarea întreprinsă de noi are o introducere, cinci capitole (în interiorul cărora se regăsește o cercetare calitativă și o cercetare cantitativă pe o structură teritorială a Poliției de Frontieră Române), propuneri și concluzii, limitele lucrării și direcții ulterioare de urmat pentru viitoarele cercetări în domeniu, iar la final sunt anexe și referințe bibliografice.

Cercetarea întreprinsă a tratat noțiunile teoretice și practice structurate astfel:

În primul capitol al cercetării intitulat „*Abordări conceptuale privind stilul de muncă al managerului*” am evidențiat reperele evolutive ale managementului pe plan global și național, am prezentat fundamente teoretice și conceptuale privind managementul și conducerea, ulterior am analizat dimensiunile și tipologia stilurilor de conducere. Autoritatea formală a fost comparată cu cea informală, subliniind importanța crescută a celei de-a doua. Relevantă a fost ideea sociologilor despre capacitatea de influență a unui om pe parcursul vieții (marcând aproximativ 12000 de oameni), un manager competent cu siguranță își pune o amprentă crescută asupra subalternilor săi în decursul carierei proprii. Pentru o imagine completă am conturat tipologia managerului tradițional și al celui modern (numit de noi lider).

Al doilea capitol al cercetării denumit „*Influența crizelor externe asupra stilul de muncă*

al managerului” este consacrat unor probleme de mare actualitate, cum ar fi: criza externă în raport cu comportamentul managerului. Astfel am plecat de la definirea crizei externe, prezentarea oportunităților și limitelor impuse de aceasta și am încheiat capitolul prin prezentarea influenței crizelor externe asupra stilului de muncă al managerului. Problema majoră cu orice criză, și implicit cu cea provocată de virusul Sars-Cov-2 este că ne schimbă viața și stilul de muncă.

În cel de-al treilea capitol al tezei denumit „*Stilul de muncă al managerului din structurile M.A.I.*” au fost descrise succint organizarea Poliției de Frontieră, activitățile și atribuțiile Poliției de frontieră, relațiile ce se stabilesc în structurile M.A.I, principalele instituții și organe abilitate care asigură pregătirea inițială și continuă a personalului Poliției de Frontieră. Ulterior au fost analizate teoriile și factorii de influență ai stilurilor de conducere din structurile Ministerul Afacerilor Interne. În toate unitățile Poliției, indiferent de ce departament aparțin, managerii sunt influențați de trei elemente, pe care le regăsim chiar în structura organizatorică și funcțională a acestora, precum: superiorii managerului, subordonații managerului și sarcinile concrete pe care managerul le are de îndeplinit. Managerului i se cer competențe de coordonare a echipei, utilizare eficientă a resurselor instituției și îndeplinirea la termen a obiectivelor stabilite. Capitolul este completat prin intermediul evidențierii principalelor trăsături ale managerului din structurile M.A.I. necesare gestionării crizelor externe.

Capitolul patru intitulat: “*Poziționarea epistemologică a cercetării cu tema „Impactul stilului de muncă al managerului asupra prevenirii și gestionării crizelor externe”* este rezervat încadrării epistemologice a lucrării, prin prezentarea ipotezelor de cercetat, a metodologiei de lucru și rezultatelor cercetărilor calitative și cantitative întreprinse. Așadar experiența dobândită în urma cercetării calitative este că activitățile, misiunile, modul de lucru, programul de lucru au suportat modificări și totodată starea de spirit s-a schimbat în perioada precedentei crize atât în interiorul instituției cât și în exteriorul acesteia (cazul civililor). Astfel o criză influențează profund imaginea unei organizații, iar stilul managerial este singurul capabil să amelioreze efectele negative ale acestei influențe. În cazul chestionarului răspunsurile respondenților asupra capacității stilului de muncă de a preveni crizele externe (acordul este dat de majoritatea respondenților - adică 74,10% - din care 41,30% sunt de acord parțial și 32,8% sunt total de acord), de a diminua crizele externe (acordul este oferit de 76% din respondenți, din care 46,3% au fost parțial de acord și 29,70% au fost total de acord), de a contracara efectele crizelor externe (acordul este dat de majoritatea respondenților, adică 69,40%, din care 54,10% sunt de acord parțial cu afirmația propusă și 15,30% sunt total de acord) sunt favorabile. Putem afirma că, perfecționarea stilului și metodelor de muncă a managerilor polițiști (adică profesionalizarea

echipei manageriale a Inspectoratului Poliției de Frontieră) va impulsiona obținerea performanței instituției.

În cadrul ultimului capitol, ce poartă titlul: “*Propuneri pentru succesul în management: o hartă conceptuală a stilului managerial preventiv, diminutiv și anihilator al crizei externe*” a fost creionată o hartă conceptuală evocativă, axată pe trei direcții esențiale ale stilului managerial: prevenirea, diminuarea și anihilarea crizelor externe. Am explorat în profunzime strategii și abordări care pot fi adoptate de către manageri pentru a anticipa și prevenii apariția crizelor externe, înțelegând importanța unei gestionări proactive a riscurilor. Pe lângă aceasta, am investigat modalități prin care stilul managerial poate contribui la diminuarea impactului crizelor deja existente, prin implementarea măsurilor adecvate de reacție și adaptabilitate la situații de criză. Mai mult, am analizat metode prin care stilul managerial poate fi un instrument eficient în anihilarea crizelor externe, prin intermediul luării unor decizii prompte și asumarea unui rol de lider activ în gestionarea situațiilor critice. În final, am construit o viziune comprehensivă asupra rolului crucial al stilului managerial în contracararea și depășirea crizelor externe, oferind astfel o busolă de orientare pentru managerii dornici să își întărească abilitățile în acest domeniu vital. În urma finalizării cercetării științifice, am ajuns la un set de concluzii generale, fundamentate pe rezultatele studiului nostru. În cadrul acestora, am prezentat principalele contribuții personale, limitele cercetării și am discutat despre posibilele direcții de cercetare viitoare.

Referitor la contribuția personală în domeniul de cercetare ales, aceasta o putem diviza pe patru domenii: contribuții cu caracter teoretic, empiric, de sinteză și interdisciplinare. Primele două categorii ce privesc caracterul de sinteză și aspectele teoretice, au constat în selectarea citatelor distinctive din literatura de specialitate, efectuarea schemelor reprezentative și interpretarea definițiilor și teoriile din domeniul managementului resurselor umane – stilul de muncă și crizele externe, interpretarea datelor cercetărilor întreprinse (calitativă și cantitativă). De asemenea contribuțiile empirice constau în enunțarea obiectivelor generale și specifice, enunțarea și verificarea validității ipotezelor cercetării. Caracterul interdisciplinar este dat de abordarea și încorporarea de elemente din multiple discipline, precum managementul general, managementul resurselor umane și cel strategic, sociologie, psihologie și economie.

Bibliografia acestei teze de doctorat este minuțios alcătuită pentru a susține în mod adecvat conținutul lucrării. Aceasta cuprinde peste 200 de cărți, articole relevante, semnate de autori recunoscuți în literatura de specialitate, atât autohtonă, cât și străină, cât și documente legislative corespunzătoare temei alese. Sursele bibliografice reflectă informații recente și urmăresc cele mai actuale tendințe și evoluții din domeniile studiate.

CONCLUZII GENERALE

Modul în care actul de conducere este practicat este atât de divers pe cât de numeroase sunt cauzele individuale, organizaționale sau sociale de care se ține cont. Astfel stilul de management constă în comportamentul organizațional manifestat de manager. Mai precis, se referă la abordarea distinctivă a unui manager în ceea ce privește colaborarea și interacțiunea cu cei aflați în subordine, prin intermediul căreia îi motivează să pună în aplicare indicațiile transmise. Impactul stilului de muncă acoperă o arie amplă din activitățile zilnice ale organizației, influențând: performanța, relațiile interpersonale, climatul locului de muncă, sistemul de sancțiuni - recompense, rapiditatea îndeplinirii obiectivelor, constrângerea mediului.

În funcție de criteriul eficienței stilurile de conducere practicate de manageri pot fi grupate în: stiluri eficiente (organizatorul, participativul, întreprinzătorul, realistul și maximalistul) și stiluri de conducere ineficiente (birocratul, paternalistul, tehnocratul, oportunistul, utopistul).

În cadrul cercetării noastre am efectuat un studiu empiric prin care am identificat principalele trăsături ale conducătorului tradițional. Astfel, în urma unei astfel de analize, evidențiem următoarele trăsături cunoscute asociate managerului de tip tradițional: determinarea, ordinea, rezistență, responsabilitatea, puterea de a lua decizii și de a respecta pe cele impuse, puterea de muncă, existența capacităților de organizare, planificare. Cercetarea noastră empirică nu s-a rezumat doar la analiza conducătorul tradițional ci s-a focalizat pe identificarea principalelor trăsături ale liderului. Acestea sunt: integritatea și inteligența, ascultarea și înțelegerea personalului, responsabilitatea, puterea de a lua decizii consultând echipa, capacitatea de prioritizare, organizare, planificare, dorința de perfecționare a sa și a celorlalți, calmul și empatia, puterea exemplului și flexibilitatea gândirii, sinceritatea și charisma, buna folosire a timpului și ascultarea și înțelegerea personalului. În urma studiului empiric efectuat a fost creionat portretul managerului din organizațiile Ministerului Afacerilor de Interne, ce prezintă numeroase caracteristici specifice precum: adaptabilitate, autocontrol, control, ascultare, putere, decizie și fermitate.

Raportarea crizei externe la oportunități și limite, ne-a adus la concluzia că o criză devine o oportunitate doar dacă instituția analizată din cadrul structurilor M.A.I. instituie premisele optime pentru fructificarea potențialului inițiat. Prin urmare, se recomandă orientarea către abordarea insuccesului ca pe o sursă de învățare, identificarea potențialelor situații critice și elaborarea unui cadru preventiv. De asemenea, se subliniază importanța imperativă a

dezvoltării cunoașterii din eșecurile și crizele precedente, inclusiv ale concurenților. Liderii ar trebui să asculte și să analizeze experiențele precedente, și în același timp să se familiarizeze cu noi strategii de gestionare a crizelor.

Domeniul de cercetare Cercetarea de teren efectuată în cadrul metodologic al demersului de elaborare a cercetării de doctorat s-a concretizat în realizarea a unui interviu și a unui chestionar, două instrumente complementare. Astfel în cadrul cercetării calitative, toți intervievații au susținut existența unei relații între stilul de muncă și crizele externe. Majoritatea persoanelor intervievate (aproximativ 86% din persoanele intervievate) au susținut gradul de influență ridicat al stilului de muncă al managerului asupra crizelor externe (tot mai frecvente). Majoritatea persoanelor intervievate afirmă existența unei influențe majore a stilului managerial asupra crizelor externe produse ad-hoc, procentele depășind 66% în cazul prevenirii și anihilării crizei externe, și atingând pragul de 100% în cazul diminuării crizei.

Astfel răspunsul unui interviuat surprinde esența principalelor instrumente utilizate în cadrul structurilor Poliției de Frontieră pentru gestionarea crizelor externe: *“o strategie globală de întâmpinare a crizei (managementul crizei), un grup de specialiști bine antrenați (celula de criză) și o politică de comunicare adecvată (comunicarea de criză)”* (adjunct din cadrul serviciului teritorial al Poliției de Frontieră: Maramureș). Cu alte cuvinte managerul are la îndemână o gamă variată de instrumente și tehnici de adaptare la crize. Din păcate intervievații nu au oferit multe informații despre natura acestor instrumente și tehnici de adaptare la crizele externe.

Pentru verificarea relației de influență a stilului managerial asupra crizelor externe a fost elaborată o cercetare cantitativă, pe 320 de respondenți. Din **analiza descriptivă a secțiunilor chestionarului** putem afirma că stilul managerial din cadrul structurilor Inspectoratului Teritorial al Poliției de Frontieră Sighetul Marmației este unul democratic (fiind selectat de către 78,75% din respondenți) și transformațional (ales de 50,94% din respondenți), nu autocratic (fapt susținut de 53,44% din respondenți). Ca și concluzie a ultimului criteriu al primei secțiuni, putem susține faptul că stilul de muncă recunoscut de respondenți este unul: adaptativ (87,80%), planificat (90,90%), implicat (88,40%), intuitiv (61,30%), inductiv (52,20%), adaptat (88,40%), inovativ (76,60%), spontan (50,30%), independent (71,60%), analitic (60,90%), motivat (91,30%).

Totodată din cercetarea cantitativă am identificat faptul că majoritatea respondenților susțin că stilul de muncă previne efectele crizelor externe în mod foarte crescut (33,44%) sau într-un mod crescut (31,56%). De asemenea majoritatea respondenților cred că stilul de muncă managerial ajută la diminuarea efectelor crizelor externe, un procent de 63,74% alegând o

influență mare sau foarte mare. Iar 59,06% din persoanele chestionate susțin că stilul de muncă managerial ajută la anihilarea efectelor crizelor externe în proporție ridicată sau foarte ridicată.

În cadrul cercetării noastre am ajuns la concluzia că într-un grup de angajați fără experiență se recomandă implementarea unui stil de management orientat spre sarcină. În timp ce pentru un grup coagulat (cu experiență) este ideală aplicarea stilului de conducere axate pe promovarea și consolidarea legăturilor cu angajații. Astfel, managerul, cunoscător fin al echipei sale, va adopta stiluri de management succesive, în care comunicarea are cel mai important rol deoarece influențează modul de implicare și delegare a sarcinilor de lucru. Nu trebuie neglijat faptul că stilul managerial și metodelor de muncă ale managerilor crează un proces continuu, capabil să răspundă cerințelor impuse de statutul actual de țară membră a Uniunii Europene și de viitoare membră a spațiului Schengen.

Informații despre prezența comportamentului managerial preventiv și operativ în fața crizei externe sunt sintetizate în tabelul 1.

Tabelul 1. Funcționalitatea stilului managerial preventiv și operativ în fața crizei externe

COMPORAMENT TESTAT	EXISTENȚA FRECVENȚĂ A ACESTUI COMPORAMENT (DESEORI)	EXISTENȚA PERIOADICĂ A ACESTUI COMPORAMENT (UNEORI)
✓ scanarea frecventă a mediului (intern) pentru a identifica indicatorii de criză este oscilantă pentru a identifica indicatorii de criză	40%	54,68%
✓ scanarea frecventă a mediului (extern) pentru a identifica indicatorii de criză este oscilantă pentru a identifica indicatorii de criză	60%	35,90%
✓ existența unei echipe de oameni cu experiență în gestionarea crizei în momentul apariției acesteia	66,25%	25,94%
✓ existența comportamentului de preîntâmpirare a crizelor (conducerea instituției lucrează la pregătirea de pre-soluții: scenarii)	65,90%	26,56%
✓ instituirea de către manageri a programelor de formare adecvate pentru a face față crizei.	59,70%	28,44%
✓ furnizarea părților implicate a tuturor datelor și informațiilor legate de criză.	56,87%	33,13%
✓ stabilirea unor sarcini specifice și clare pentru fiecare angajat atunci când apare criza.	45,60%	25,94%
✓ folosirea indicatorilor crizelor anterioare	38,20%	33,40%.

Sursă: Elaborat de autor

În cadrul tabelului 2. am sintetizat obiectivele și ipotezele cercetării efectuate pe structurile Poliției de Frontieră subordonate M.A.I., și am evidențiat modalitatea de validare.

Tabel 2. Rezultatele în urma cercetărilor întreprinse – obiective

Obiectivele tezei	Modalitatea de verificare și Validare	Ipotezele cercetării	Validare/Invalidare
O1. Investigarea gradului general de motivație în muncă;	Cercetarea cantitativă – Validat	Stilul de muncă al managerilor din structurile Poliției de Frontieră Române influențează major crizele externe	Validată
O2: Evidențierea implicării managerilor în procesul de creștere a gradului de responsabilitate al angajaților și al reacțiilor acestora;	Cercetarea cantitativă Validat		Validată
O3. Prezentarea, argumentarea și verificarea în ce măsură stilului de muncă practicat de managerii din Poliția de Frontieră ajută la prevenirea, diminuarea sau anihilarea efectelor crizelor externe.	Cercetarea calitativă și cantitativă Validat	Stilul de muncă practicat de managerii din Poliția de Frontieră ajută la prevenirea, diminuarea sau anihilarea efectelor crizelor	Validată
O4. Identificarea măsurii în care gradul de responsabilitate al angajaților din M.A.I. este influențat de stilul de muncă și deontologia managerului.	Cercetarea cantitativă Validat	Stilul de muncă și deontologia managerului departamentului influențează în mare măsură gradul de responsabilitate al polițiștilor de frontieră.	Validată
O5. Analiza impactului schimbărilor survenite în desfășurarea activităților angajaților din M.A.I. în context pandemic;	Cercetarea cantitativă – secțiunea a cincea a chestionarului Validat	Stilul de muncă al managerului din cadrul structurilor Poliției de Frontieră Române influențează gradul de implicare al angajaților și de reacție în fața crizelor externe.	Validată
O6. Identificarea și propunerea unor instrumente și tehnici eficiente de motivare a personalului aplicate prin intermediul stilului de muncă al managerului din instituțiile din subordinea M. A.I., în contextul crizelor externe;	Cercetarea calitativă Validat	Identificarea în cadrul structurilor Poliției de Frontieră a unor instrumente și tehnici eficiente de prevenire, diminuare și anihilare a efectelor crizelor externe.	Validată

Sursă: Elaborat de autor

Impactul măsurilor de prevenire a răspândirii Covid-19 asupra activității instituției

Încă de la apariția și răspândirea COVID-19, statele din Uniunea Europeană, prin organismele abilitate și implicit prin structurile Poliției de Frontieră Române și-au asumat gradual diverse măsuri pentru întărirea dispozitivelor de supraveghere și control a trecerii frontierei, cu precauție maximă în punctele de frontieră.

În privința măsurilor adoptate în cadrul instituției în timpul pandemiei COVID-19 am sintetizat răspunsurile prin intermediul tabelului 3.

Tabelul 3. Măsuri adoptate în cadrul instituției în timpul pandemiei COVID-19

MĂSURI	Procentul respondenților care le consideră eficiente
<i>Măsuri de întărire a dispozitivului de supraveghere a frontierei de stat</i>	
1. Intensificarea supravegherii frontierei prin dispozitive eficiente	75,94%
2. Întărirea dispozitivului de supraveghere al frontierei de stat prin:	79,37%
2.1. Menținerea, asigurarea ordinii publice	
2.2. Creșterea gradului de siguranță a cetățeanului	77,19%
3. Folosirea la capacitate maximă a aparatului de observare pe timp de zi/noapte	78,75%
4. Suplimentarea mijloacelor tehnice de mobilitate și supraveghere în vederea creșterii capacității operative la frontieră	70,31%
5. Suplimentarea cu personal din cadrul structurilor operative centrale și teritoriale	66,87%
6. Colaborarea cu autoritățile de frontieră din țările vecine	74,06%
<i>Măsurile pentru creșterea capacității de răspuns</i>	
7. Permanentizarea activității unor centre operative pentru situații de urgență cu activitate temporară.	75,62%
8. Purtarea măștii	78,44%
9. Dezinfectarea frecventă	77,19%
10. Adaptarea programului de lucru	75,63%
11. Igiena corespunzătoare a mâinilor	82,50%
<i>Măsurile pentru asigurarea rezilienței comunităților</i>	
12. Măsurile pentru asigurarea rezilienței comunităților	72,19%
13. Măsuri de protecție a vieții și pentru limitarea efectelor tipului de risc produs asupra sănătății persoanelor, inclusiv instituirea carantinei sau a izolării la domiciliu	79,37%

Sursă: Elaborat de autor

INOVAȚII PERSONALE ALE TEZEI DE DOCTORAT

În ceea ce privește aportul personal în domeniul de cercetare, acesta poate fi împărțit în patru domenii distincte: contribuții teoretice, empirice, de sinteză și interdisciplinare. În primul rând, am adus o contribuție semnificativă în ceea ce privește sinteza și interpretarea citatelor - cheie din literatura de specialitate referitoare la managementul resurselor umane - în special stilul de muncă și crizele externe. Am dezvoltat scheme reprezentative și am interpretat definițiile și teoriile relevante din acest domeniu, în timp ce am analizat datele colectate prin cercetări de natură atât calitativă, cât și cantitativă.

În al doilea rând, contribuțiile mele empirice se referă la formularea și verificarea obiectivelor generale și specifice ale cercetării. Am examinat și am testat ipotezele formulate, asigurându-mă în același timp de validitatea acestora. Astfel, am adus dovezi concrete și rezultate obiective în sprijinul domeniului de cercetare.

Caracterul interdisciplinar al contribuției mele este evidențiat prin abordarea și integrarea elementelor din multiple discipline, inclusiv managementul general, managementul resurselor umane și managementul strategic, sociologie, psihologie și economie. Prin aplicarea acestor perspective interdisciplinare, s-a obținut o viziune cuprinzătoare și bogată asupra subiectului de cercetare, contribuind astfel la dezvoltarea cunoștințelor în domeniul respectiv.

În concluzie, prin contribuțiile mele în domeniul de cercetare ales, am adus o abordare originală și inovatoare, evidențiind aspectele teoretice, empirice, de sinteză și interdisciplinare. Aceasta a avut un impact semnificativ asupra înțelegerii și dezvoltării domeniului, aducând noi perspective și cunoștințe în acesta.

Am adus și alte contribuții personale în domeniul meu de cercetare precum:

✓ Cercetarea și analiza riguroasă a celor mai semnificative lucrări de specialitate și studii științifice referitoare la stilul managerial și crizele externe;

✓ Examinarea în profunzime a diverselor surse prin care am adus în prim-plan concluzii relevante cu privire la importanța adaptabilității în funcție de contextul organizațional și specificul angajaților;

✓ Am efectuat cercetări și analize aprofundate privind stilul de muncă al managerului și crizele externe, evidențiind influența acestuia în mediul instituțional analizat;

✓ Am dezvoltat o metodologie de cercetare inovatoare pentru investigarea relației dintre stilul de muncă practicat de managerii din Poliția de Frontieră și crizele externe. În același timp a fost investigat impactul stilului de muncă al managerului din instituțiile publice subordonate M.A.I. asupra prevenirii și gestionării crizelor externe. Am definit colectivitatea cercetată, am stabilit mărimea eșantionului și metoda de eșantionare pentru asigurarea reprezentativității;

✓ Am creat, testat și utilizat un interviu cât și un chestionar ca principale instrumente de colectare a datelor, asigurând astfel o abordare standardizată și comparabilă în evaluarea influenței exercitate de stilul managerial asupra crizelor externe;

✓ Am realizat baze de date cu informațiile colectate prin intermediul chestionarului, asigurând integritatea și organizarea adecvată a datelor pentru analize ulterioare;

✓ Am valorificat datele colectate prin validarea chestionarelor, procesarea, analiza și interpretarea rezultatelor. Am aplicat metode statistice și tehnici de analiză pentru a obține înțelegeri relevante și concluzii semnificative;

✓ Am analizat și interpretat informațiile colectate din partea intervievaților cu privire la relația existentă între stilul de muncă managerial și crizele externe, dar și principalele instrumente și tehnici aplicate de managerii instituției analizate pentru prevenirea, atenuarea, diminuarea crizelor externe;

✓ Am analizat și interpretat informațiile colectate din partea respondenților cu privire la stilul managerial din cadrul Inspectoratului Teritorial al Poliției de Frontieră Sighetul Marmației și impactul acestuia asupra gestionării crizelor externe. De asemenea, prin intermediul cercetării cantitative, am evaluat influența stilului de muncă al managerilor asupra nivelului de responsabilitate, implicare și reacție a angajaților în fața situațiilor de criză externe;

✓ Am evaluat impactul efectelor pandemiei COVID-19 asupra personalului din cadrul structurilor Inspectoratului Teritorial al Poliției de Frontieră Sighetul Marmației, investigând schimbările și provocările aduse de această perioadă în stilul de muncă, gradul de motivație și de reacție în fața crizei;

✓ Am propus o hartă conceptuală focalizată pe trei direcții ale stilului managerial și anume prevenirea, diminuarea și anihilarea crizelor externe, luând în considerare concluziile și recomandările rezultate din cercetarea întreprinsă. Aceste propuneri vizează îmbunătățirea stilului de muncă managerial, condițiilor de muncă, stimularea profesională și creșterea satisfacției angajaților din cadrul structurilor M.A.I - Poliției de Frontieră.

ORIZONTURI DESCHISE PENTRU ACȚIUNI ULTERIOARE

Având în vedere observațiile anterioare, există oportunități semnificative de îmbunătățire și direcționare a cercetării științifice. În acest sens, următoarele aspecte pot fi luate în considerare pentru viitoarele investigații:

✓ Pentru a îmbunătăți obiectivitatea studiului, se poate explora dezvoltarea și utilizarea unor metode noi și inovatoare de cercetare. Acestea pot include tehnici avansate de colectare și analiză a datelor, precum observații directe sau experimente controlate, pentru a evita subiectivitatea percepției individuale.

✓ Pentru a obține o imagine completă și reprezentativă, cercetarea ar putea fi extinsă către toate instituțiile din subordinea Teritorial al Poliției de Frontieră Română. Această abordare extinsă ar permite o analiză mai cuprinzătoare și ar aduce perspectiva diferitelor contexte și caracteristici ale stilului de muncă managerial și modalităților de gestionare a crizelor externe.

În concluzie, identificarea direcțiilor viitoare de cercetare, în vederea îmbunătățirii metodelor și a extinderii analizei, este crucială pentru a aduce contribuții semnificative în domeniul stilului de muncă managerial și al prevenirii, diminuării și anihilării crizelor externe dar și interne ale instituțiilor din subordinea Inspectoratului Teritorial al Poliției de Frontieră Română. Aceste demersuri vor conduce la rezultate mai solide și la dezvoltarea continuă a cunoștințelor în acest domeniu.

BIBLIOGRAFIE

Cărți:

1. Adair J., (1983), *Effective Leadership*, Wildorshot, Gower
2. Avram E., Cooper C., (2008), *Psihologie organizațional – managerială –Tendințe actuale*, Editura Polirom, Iași
3. Baan M., Van der Voordt T., (2019), *Crisis Management and Leadership Styles in the Construction Industry*. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(7), 04019040.
4. Bass B., (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York
5. Baird J. W., Stull J.B., (2003), *Comunicarea în afaceri*, Editura Comunicare.ro, București
6. Bennis W., (1989), *Profession: Leaders, On becoming a leader*, Intereditions
7. Bennis W., Nanus B., (2002), *Liderii - strategii pentru preluarea conducerii*, Editura BusinssTech, București
8. Bennis W. G., Nanus Burt, (2003), *Leaders: the strategies for taking charge*, Harper & Row
9. Bell, C. M., Martin, W. J., (2018), *Crisis Management by Executive Leadership: Evaluating the Role of Company Culture*. *Journal of Management Policy and Practice*, 19(3), 33-45.
10. Blake, Robert, Mouton, Jane, (1985), *The new Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston
11. Blanchard Kenneth H., Johnson Dr. Spencer, (2009), *Manager la Minut*, ediția a II-a, Editura Curtea Veche, București
12. Blanchard K. H., Muchnick M., (2004), *Rețeta unui lider*, Editura Curtea Veche, București
13. Bovaird T., Loeffler E., (2009), *Public Management and Governance*, 2nd Edition, Routledge, London
14. Carnegie D., (2002), *Liderul poți fi tu*, Editura Curtea Veche, București

15. Cătoi I., Dumitru C. (2019). Leadership Styles and Crisis Management in the Context of External Crises. In Proceedings of the 14th International Conference on Business Excellence (pp. 1089-1096).
16. Cenar I., (2010), Metodologia cercetării științifice în contabilitate, Ed. Universității “1Decembrie 1918”, Alba Iulia
17. Certo S., (2002), Management modern, Editura Teora, București
18. Chelcea S., (2021), Psihosociologie. Teorii, cercetari, aplicatii, Editura: Pro Universitaria, București
19. Chen H., Miao Q., (2018), The Role of Leadership Styles in Organizational Crisis Management: Insights from the Chinese Automotive Industry. Asia Pacific Journal of Management, 35(3), 871-895.
20. Chiciudean I., Tones V., (2010), Gestionarea crizelor de imagine, Editura Comunicare.ro, București
21. Chiciudean I., David G., (2011), Managementul comunicării în situații de criză, București
22. Clement J., (1991), Leadership-ul executiv, Arlington, SUA
23. Constantin T., Hojbotă A., (2009), Persistența motivațională și relațiile ei cu variabilele cognitivmotivaționale. In: Psihologie Organizațională, nr. 3-4
24. Cojocaru V., Bretan F.I, (2018), Tipologia stilurilor de conducere și influența lor asupra eficienței organizației. În: Studia Universitatis Moldaviae, revistă științifică, seria Științe exacte și economice, Nr. 2 (112) 2018, Chișinău
25. Cornescu V., Marinescu P., Curteanu D., Toma S. (2004), Management – de la teorie la practică, Editura Universității, București
26. Covey S., (1996), Managementul timpului. Cum să ne stabilim prioritățile, Ed. Allbeck, București
27. Covey, Stephen, (1998), Etica liderului sau Conducerea bazată pe principii, Ed. Allbeck, București
28. Deverell E., Brabazon T., (2020), Leadership Styles in Times of External Crisis: The Case of the COVID-19 Pandemic. International Journal of Leadership Studies, 15(1), 44-60.
29. Dobrotă N., Dicționar de Economie, Ed. Economică, București, (1999)
30. Dobrescu E., (2010), Comunicarea managerială. Metodologie și eficiență, Ed. WoltersKluwer, București
31. Drucker P., (1973), Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Ed. Harper&Row, New York,

32. Fodor I. D., (2009), *Inteligența emoțională și stilurile de conducere*, Lumen, Iași
33. Gregor D. Mc., Gershenfeld J. C., (2006), *The Human Side of the Enterprise*, McGraw-Hill Professional
34. Eli C., Noel M. T., (2009), *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*, HarperBusiness Paperback
35. *Dicționarul explicativ al limbii române*, Ed. a III-a, 1996, București,
36. *Dictionnaire de la langue française*, Edition a II-a, 1993
37. *Deutsches Universal Wörterbuch* Dudenverlag, Mannheim, 1978
38. James R. K., Gilliland B. E., (2005), *Crisis Intervention Strategies*, 5th Ed. Thomson/Cole: Belmont, CA
39. García F., Gómez S., & Vega M., (2020), *Crisis Management and Leadership Styles in the Tourism Sector: A Comparative Study of Hotels and Restaurants*. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102508
40. Guth D., Marsh C., (2000), *Public Relations: A Values-Driven Approach*, Boston, Allyn & Bacon Publishing
41. James RK., Gilliland BE., (2005), *Crisis Intervention Strategies*, 5th Ed. Thomson/Cole: Belmont, CA
42. Jackson, S. E., & Ruderman, M. N. (2019). *Leadership Across Cultures: A Meta-Analytic Study of Cultural, Leadership, and Organizational Effectiveness*. *Journal of Management*, 45(1), 200-229.
43. Ionescu I., (2020), *The Impact of Managerial Style on Crisis Prevention and Management in the Financial Services Sector*. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 23(2), 95-110.
44. He W., Li H., (2021), *Transformational Leadership and Crisis Management in the Chinese E-commerce Industry*. *International Journal of Information Management*, 58, 102288.
45. Henderson R. M., & Hitt M. A., (2018), *Managerial Style and Crisis Management: The Role of Transformational Leadership*. *Journal of Business Strategy*, 39(4), 17-26.
46. Hill I., (2011), *Leadership final*, Editura Mcgraw, New York
47. Hugh B., (2017), *7 Principles of Transformational Leadership*, Career Press, Wayne
48. Kogan M., Paine L. S., (2018), *Managing Crises: The Impact of Managerial Decision-Making Styles on Crisis Preparedness and Response*. *Harvard Business Review*, 96(4), 132-145.
49. Lai H., Zhang Y., (2018), *The Impact of Managerial Decision-Making Styles on Crisis Management: A Case Study of the Retail Industry in China*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(3), 294-313.

50. Larkin J., Regester M., (2003), Managementul crizelor și al situațiilor de risc, Comunicare.ro, București
51. Landsberg M., (2015), Mastering Coaching: Practical insights for developing high performance, Profile Books, London
52. Lencioni P., (2010), Cinci disfuncții ale muncii în echipă. O fabulă despre lideri, București: Editura Curtea Veche
53. Libaert T., (2008), Comunicarea de criză, Editura C.H. Beck, București
54. Lewin, K., Research Program of Group Dynamics, The Research Center for Group Dynamics at the Massachusetts Institute of Tehnology, Sociometry, nr.2. 1946
55. Libaert T., (2008), Comunicarea de criză, Editura C.H. Beck, București
56. Madsen S. R., Vance C. M., (2019), Unconventional Leadership: The Impact of Managerial Style on Crisis Management Outcomes. Journal of Leadership & Organizational Studies, 26(2), 251-267.
57. Mandu P., Nicolau L.-C., (2009), Criza democrației, Lux Libris, București
58. Mandu P., (2007), Managementul Crizelor, Brașov
59. Maxwell J., (2001), Descoperă liderul din tine, Ed. Amallea, București
60. Miller, S. (2019). Managerial Decision-Making Styles and Crisis Management in the IT Industry. Journal of Business & Technology, 24(1), 50-65.
61. Németh B., Szilassy E., (2018), Leadership Styles and Crisis Management: A Comparative Analysis of Hungarian and Austrian Companies. Acta Polytechnica Hungarica, 15(3), 115-130.
62. Năstase M., (2007), Lideri, leadership și organizația bazată pe cunoștințe, Editura ASE, București
63. Niculae T., Gheorghită I., Gheorghită D., (2006), Comunicarea organizațională și managementul și tuațiilor de criză. București: Editura Ministerului Administrației și Internelor
64. Niculescu M., Vasile N., (2011), Epistemologie - perspectivă interdisciplinară, Bibliotheca, Târgoviște
65. Pătrașcu I., (2008), Managementul organizațiilor polițienești, Volumul 2, Editura Ministerului Internelor și Reformei Administrative, București
66. Puiu A., (2007), Management. Analize și studii comparative. Editura Independența Economică, Pitești
67. Rock D., (2009), Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work, HarperColins E-book
68. Rossart J.-P., (1992), L'entreprise et les medias, Paris: Armand Colin

69. Rotharmel F., (2015), Strategic management, 2nd edition McGraw-Hill Education, New York
70. Popescu C., (2009), Economie, Târgoviște, Editura: Bibliotheca
71. Radulescu, V. (2020). The Influence of Managerial Decision-Making Styles on Crisis Management in the Romanian Banking Sector. *International Journal of Financial Studies*, 8(3), 43.
72. Ristea A.L., Ioan-Franc V., (2009), Metodica în cercetarea științifică, București: Expert
73. Roberts L. M., Dutton J. E., (2021), Leading through Crisis: The Impact of Managerial Sensegiving and Resilience on Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 64(1), 101-124.
74. Ulmer R. R., Sellnow T. L., Seeger M. W., (2007), *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*. Thousand Oaks, CA: Sage
75. Sim K. L., Khong K. W., (2020), Crisis Management and Leadership Styles: A Case Study of the Airline Industry. *Journal of Air Transport Management*, 86, 101845.
76. Škerlavaj M., Černe M., Dysvik A., (2018), Managerial Leadership Styles and Crisis Communication in Slovenian and Norwegian SMEs: A Comparative Analysis. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 524-546.
77. Simon H.A., (1964), On the Concept of Organizational Goal, *Administrative Science Quarterly*, nr.9
78. Sirota D., (2010), *Motivarea angajaților*. Edit.: Arc București
79. Topal L. E., Alacaci C., (2021), The Impact of Managerial Decision-Making Styles on Crisis Preparedness and Management: Evidence from Turkish Manufacturing Firms. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 55, 102082.
80. Țical G. M., (2013), *Managementul crizelor și gestionarea riscurilor - Note curs*
81. Vraști R., (2014), *Ghid Practic de Intervenție în Criză*, Diacronia
82. Vlăseanu M., (2004), *Organizații și Comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași
83. Velicu M., Măgureanu A. C., (2019). Leadership Styles and Crisis Management: An Exploratory Study in the Romanian Public Sector. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 13(1), 1309-1317.
84. Verboncu I., (2005), *Știm să conducem?*, Editura Economică, București
85. Vroom V., Yetton Ph., (1973), *Leadership and decision - making*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press
86. Voicu C., Prună Ș., (2007), *Managementul organizațional al poliției – Fundamente teoretice*, editura MediaUno, București

87. Wang X., Wang Z., (2018), Leadership Styles and Crisis Management: A Case Study of Chinese Private Enterprises. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 932-946.

88. Wang G., Wang X., (2019), The Impact of Managerial Decision-Making Styles on Crisis Management: Evidence from the Pharmaceutical Industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22), 4377.

89. Wu Y., Xie X., (2020), The Impact of Managerial Decision-Making Styles on Crisis Management: A Comparative Study of Chinese and American Companies. *International Journal of Crisis Management*, 3(1), 48-63.

90. Warren G. B., Burt N., (2003), *Leaders: the strategies for taking charge*, Harper & Row

91. Weber M., (1993), *Etica protestantă și spiritul capitalismului*, Editura Humanitas, București

92. Yao J., Wang H., Peng J., (2018), The Influence of Managerial Decision-Making Styles on Crisis Management in Chinese State-Owned Enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(2), 247-258.

93. Zhang Y., Chen Y., (2018), The Impact of Managerial Decision-Making Styles on Crisis Communication Strategies: A Case Study of the Chinese Food Industry. *International Journal of Strategic Communication*, 12(3), 250-270

94. Zhang X., Zhao F., (2019), Transformational Leadership and Crisis Management: The Mediating Role of Proactive Work Behavior. *Frontiers in Psychology*, 10, 2156.

95. Zhou Y., Du Y., (2018), Leadership Styles and Crisis Management: A Comparative Study of Chinese and American Multinational Companies. *Management and Organization Review*, 14(1), 147-175.

Articole științifice:

96. Aparicio M., Bacao F., Oliveira T., (2016), An e-learning theoretical framework, *Educational Technology & Society*, 19 (1), 2016: 292-307

97. Avery R.E., Smillie L.D., Fife-Schaw C.R., (2014), Employee achievement orientations and personality as predictors of job satisfaction facets. *Personality and Individual Differences*, 76(15), 56–61.

98. Ballone C., (2007), Consulting your clients to leverage the multi-generational workforce. *Journal of Practical Consulting*, 2(1), 9–15.

99. Bhatti M.A., Battour M.M., Ismail A.R., Sundram V.P., (2014), Effects of personality traits (big five) on expatriates adjustment and job performance. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(1), 73-96.

100. Bussy N. M., Suprawan L., (2012), Most valuable stakeholders: The impact of employee orientation on corporate financial performance, *Public Relations Review*, Vol. 38, Nr. 2, Iunie, p. 280-287
101. Cabrera E. F., Ortega J., Cabrera Á.(2003), An exploration of the factors that influence employee participation in Europe, *Journal of World Business*, Vol. 38, Nr. 1, Februarie 2003, p. 43-54
102. Çeliköz N., Basic factors that affect general academic motivation levels of candidate preschool teachers, *Education*, 131:1, 2010, p. 114
103. Cerasoli C.P., Nicklin, J.M. & Ford, M.T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 3(2), 1-29.
104. De Lange A. H., Bal P. M., Van der Heiden B. I. J. M., De Jong N., Schaufeli W. B., (2011), When I'm 64: Psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus. *Work & Stress*, 25(4), 338–354. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.632610>, accesat in 25.02.2022.
105. Deci E.L. și R.M. Ryan, (2000) The what and why of goal pursuit: Human needs and the self-determination of behavior, *Psychological Inquiry*, 1.
106. Deloitte, (2014), Big demand and high expectations., preluat de pe http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Ab_out-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf. Accesat la 28.03.2022.
107. Durkin D., (2011), Effectively managing the multigenerational workforce, disponibil la, <https://www.under30ceo.com/effectively-managing-the-multigenerational-workforce/> accesat în 20.03.2021
108. Eason C.M., Mazerolle S.M., Monsma E.V., Mensch J.M., (2015), The Role of Personality in Job Satisfaction Among Collegiate Athletic Trainers. *Journal of Athletic Training*, 50(12), 1247-1255.
109. Eyoun K., Chen H., Ayoun B., Khelifat A., (2020), The relationship between purpose of performance appraisal and psychological contract: Generational differences as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*, 86, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102449>., accesat în data de 10.03.2022.
110. Eysenck, M. Personality. În M. Eysenck (editor) *Psychology an integrated approach*, 1998, p.428-461, New Jersey: Prentice Hall.

111. Finegold D., Mohrman S., Spreitzer G. M., (2002), Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 655–674. <https://doi.org/10.1002/job.159>, accesat in 28.02.2022.
112. Giancola F., (2006), The generation gap: More myth than reality? *Human Resource Planning*, 29(4), 32–37.
113. Guo W., Li T., Wu N., (2015), Empirical Study on the Effects of Leader's Verbal Communication Style on Employee's Job Satisfaction. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 211-227. doi: 10.4236/jhrss.2015.34027, Accesat in 10.09.2022.
114. Hammill, G. (2005). Mixing and managing four generations of employees. <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>, accesat în data de 24.02.2022
115. Hanks P., Collins English Dictionary, HarperCollins in Glasgow, (2018) disponibil pe <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/generation>, accesat la data de 17.05.2020
116. Hanks P., Collins English Dictionary, HarperCollins in Glasgow, (2018), disponibil pe <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/generation>, accesat la data de 17.05.2020, ora 17:15
117. Hansen J.C., Leuty M.E., (2012), Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52
118. Harber J.G., (2011), "Generations in the Workplace: Similarities and Differences.". *Electronic Theses and Dissertations*. Paper 1255. <https://dc.etsu.edu/etd/1255>, accesat în data de 15.01.2022
119. Hart K. A., (2006), Generations in the workplace: Finding common ground. *Medical Laboratory Observer*, 38(10), 26–27
120. Hart S., (2017), Today's learners and educators: Bridging the generational gaps. *Teaching and Learning in Nursing xxx*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.teln.2017.05.003>., accesat în data de 20.03.2022
121. Hart S., (2017), Today's learners and educators: Bridging the generational gaps. *Teaching and Learning in Nursing xxx*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.teln.2017.05.003>., accesat în data de 20.03.2022
122. Hayes J. B., Parks C., McNeilly S., Johnson P., (2018), Boomers to Millennials: Generational Stereotypes at Work in Academic Librarianship. *The Journal of Academic Librarianship*, <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2018.09.011>, Accesat la 28.03.2022 .
123. Haynes B.P., (2011), The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 98–108. <https://doi.org/10.1108/14630011111136812>, accesat în data de 23.03.2022

124. Herzberg F., Mausener, B., Snyderman, B.B. (1999). Motivation versus Hygiene. În J.A. Shtogren (editor) Skyhooks for leadership. A new framework that brings together five decades of thought – from Maslow to Senge, New York: AMACON, p.171-174 .
125. Hondeghem A., Vandenabeele W., (2005) „Valeurs et motivations dans le service public. Perspective comparative. France et Pays Bas” în Revue française d'administration publique no.115.
126. Iorgulescu M.-C., (2016), Generation Z and its Perception of Work, Cross-Cultural Management Journal, XVIII, 1(9), 47-54. Disponibil la <https://cmj.seaopenresearch.eu/volume-xviii>, accesat în data de 10.02.2022
127. Jerome A., Scales, M., Whithem, C. & Quain, B. (2014). Millennials in the Workforce: Gen Y Workplace Strategies for the Next Century. E- Journal of Social & Behavioural Research in Business, 5(1), 1-12.
128. Kane S., (2019), The Common Characteristics of Generation X Professionals, [Online], Disponibil pe <https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-x-professionals-2164682>, accesat la data de 20.04.2020
129. Karakas F., Manisaligil A., Sarigollu E., (2015), Management learning at the speed of life: Designing reflective, creative, and collaborative spaces for millenials. The International Journal of Management Education, 13, 237-248, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijme.2015.07.001>, accesat în data de 01.03.2022.
130. King C., Murillo E., Lee H., (2017), The effects of generational work values on employee brand attitude and behavior: A multi-group analysis. International Journal of Hospitality Management 66, 92-105, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.006>, accesat în data de 02.03.2022
131. Lee C. S., Hung D.K.M., Ling T.C. (2012), Work values of Generation Y preservice teachers in Malaysia, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 65, 704-710. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.11.187., accesat în data de 27.03.2022 .
132. Lim, H. L. (2012). Attracting and retaining Generation Y engineering and business professionals in the Middle-east. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 62, 25-29.
133. Maloni M., Hiatt M. S., Campbell S., (2019), Understanding the work values of Gen Z business students, The International Journal of Management Education, 17, 100320, <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>., accesat în data de 12.03.2022 .
134. Manikandan S., (2011). Measures of central tendency: The mean. Journal of Pharmacology and Pharmacotherapeutics, 2(2), 140-142

135. Mannheim K., (1952), "The Problem of Generations" In Kecskemeti, Paul (ed.) *Essays on the Sociology of Knowledge: Collected Works, Volume 5*. New York: Routledge, pp. 276–322, accesat în 15.02.2023
136. Marin I., *Despre performanță și evaluarea performanțelor angajaților*, *Economia. Seria Management*, Vol.12, Nr. 2/2009, p. 260-272, disponibil pe <http://www.management.ase.ro/reveconomia/2009-2/25.pdf>, accesat la data de 27.06.2020
137. Martins N., Martins E. C., (2014), Perceptions of age generations regarding employee satisfaction in a South African organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*,5(21),129–140, <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n21p129>, accesat in 17.02.2022
138. Nicolae E., 2019, "Așteptările generației Z de la piața muncii", *Revista de sociologie aplicată*, vol. 3, nr. 1, pag. 1--19, disponibil pe <http://sociologieaplicata.ro/wp-content/uploads/2019/09/NICOLAE-RSA-2019-31.pdf>, accesat la data de 14.07.2020
139. Nikula E., Järvinen T., Laiho A., (2020), The Contradictory Role of Technology in Finnish Young People's Images of Future Schools. *Young*, 1-20. DOI: 10.1177/1103308819894806, accesat în data de 10.03.2022
140. Paul R. J., Niehoff B. P., Turnley W. H., (2000), Empowerment, expectations, and the psychological contract - managing the dilemmas and gaining the advantages, *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 29, Nr. 5, p. 471-485
141. Pilcher J., (1994), "Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy." *The British Journal of Sociology*, vol. 45, no. 3, pp. 481–95. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/591659>. Accesat în data de 15.02.2023.
142. Pînzaru F., Mitan A., (2015), *Mangers versus Digital Natives Employees. A Study Regarding the Perceptions of the Romanian Managers Working with Youngsters*. *Lucrare prezentată la a XVI-a Conferință Internațională Eurasia Business and Economics Society, Bahcesehir University, TMB și IEAD, Istanbul, Turcia, 27-29 Mai 2015*.
143. Pînzaru F., (2016), *Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y versus Other Generations*. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(2), 173-192
144. Prasanga A.P., Gamage A.S., (2012), Job Satisfaction and Job Performance of the Sailors in Rapind Action Boat Squadron of Sri Lanka Navy. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 3(1), 49-57.
145. Ronnes D., Smith K., (2010) Stability in motivation during teacher education, *Journal of Education for Teaching: International research and pedagogy*, 36:2, p.170.
146. Ronnes D., Smith K., (2010), Stability in motivation during teacher education, *Journal of Education for Teaching: International research and pedagogy*, 36:2, p.170

147. Sa'aban S., Ismail N., Mansor M.F., (2013), A study on Generation Y behaviour at workplace. În International Conference on Business Innovation, Entrepreneurship and Engineering, (p.549-554)

148. Saal F.E., Knight P., (1988), Industrial/Organizational Psychology, Science and Practice. Pacific Grove California: Brooks/Cole Publishing

149. Staker H., Horn M. B., (2013), Classifying K-12 Blended Learning. Mountain View, CA: Innosight Institute. <http://www.christenseninstitute.org/wp-content/uploads/2013/04/Classifying-K-12-blended-learning.pdf>. 2012.

150. State O., Cultura organizatiei si managementul, disponibil pe <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=332&idb>, accesat la data de 13.07.2020, ora 12:40

151. Thompson N.W., (2011), Managing the Millennials: Employee Retention Strategies for Generation Y. CMC Senior Theses. Paper 240

152. Tolbitze A., (2008), Generational differences in the workplace, Research and Training Center on Community Living.

153. Williams V. N., Medina J., Medina A., & Clifton, S. (2016). Bridging the Millennial Generation Expectation Gap: Perspectives and Strategies for Physician and Interprofessional Faculty. The American Journal of the Medical Sciences, <http://dx.doi.org/10.1016/j.amjms.2016.12.004>, accesat în data de 07.03.2022

154. Wilson A.M., Understanding organisational culture and the implications for corporate companies, European Journal of Marketing, Vol. 35, Nr. ¾, 2001, 353-367

155. Yang C.-L., Hwang M., (2014), Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. Chinese Management Studies, 8(1), 6-26.

Sitteuri accesate :

156. <http://www.unibuc.ro/studies/Doctorate2012Decembrie/POPA%20RADU%20IOAN%20>, accesat în data de 13 aprilie 2020, ora 14:05

157. <http://andreivocila.wordpress.com/2010/05/10/personalitatea-managerului-tabloul-psihocomportamental-al-managerului-eficient>, accesat în data de 5 mai 2020, ora 17:30

158. www.westphal-stoppa.de, accesat în data de 23 mai 2020, ora 13:15

159. www.businessballs.com/leadership.htm;
www.nwlink.com/~donclark/leader/leader.html, accesat în data de 10 martie 2020, ora 17:30

160. Leadership și management - 7 sfaturi cheie pentru a motiva Non-Financiar angajații!, articol din octombrie 2009 - <https://business24.ro/leadership/stiri-leadership/sfaturi-cheie-pentru-a-motiva-non-financiar-angajatii-partea-i-1311615>, accesat 11 iunie 2020, ora 21:00

161. Petrișor Mandu, Liliana – Cristina Nicolau, (2010), Managementul Riscului, Brașov - https://www.academia.edu/12041556/FFF_IMP_RISC, accesat 03 iunie 2020 ora 19:00
162. <https://www.politiadefrontiera.ro/ro/main/pg-organizare-39.html>, accesat 20 ianuarie 2021, ora 17:00
163. <https://www.politiadefrontiera.ro/ro/main/i-politia-de-frontiera-in-lupta-cu-covid19-21146.html>, accesat 28 ianuarie 2021, ora 17:00
164. <https://www.forbes.ro/articles/managementul-crizei-vremea-covid-19-162342>, 15 martie 2021, ora 19:00
165. <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/29274> - ORDONANȚĂ DE URGENȚĂ nr. 104 din 27 iunie 2001 privind organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră Române
166. <https://www.politiadefrontiera.ro/files/docu/1475063908107-oug105.pdf> - ORDONANȚĂ DE URGENȚĂ nr. 105 din 27 iunie 2001 privind frontiera de stat a României
167. <https://www.politiadefrontiera.ro/files/docu/1475063994447-hg445.pdf> HOTĂRÂRE nr. 445 din 9 mai 2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 105/2001 privind frontiera de stat a României
168. <https://www.politiadefrontiera.ro/ro/main/pg-aderarea-la-spatiul-schengen-104.html>, accesat în data de 26 februarie 2023
169. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:02006R0562-20131126&from=FR> Regulamentul (ce) nr. 562/2006 al Parlamentului European Și Al Consiliului din 15 martie 2006 de instituire a unui Cod comunitar privind regimul de trecere a frontierelor de către persoane (Codul Frontierelor Schengen)
170. http://depabd.mai.gov.ro/cod_etica_si_deontologie.html
171. <https://www.politiadefrontiera.ro/ro/main/pg-pregatire-53.html>
172. <https://lege5.ro/gratuit/gm4tcmzq/obtinerea-gradelor-profesionale-si-incadrarea-politistilor-in-categorii-si-grade-profesionale-lege-360-2002?dp=gizdgnryha4tc>
173. https://www.infomass.ro/wp-content/uploads/2010/09/caculator_marime_esantion.htm
174. <https://www.politiadefrontiera.ro/ro/structura-teritoriala-sighetu-marmatiei/>, accesat 10 ianuarie 2022, ora 17:30

Documente legislative:

175. Legea nr. 157/1996 privind prevenirea și combaterea migrației ilegale: Această lege stabilește norme și măsuri pentru prevenirea și combaterea migrației ilegale și reglementează activitatea Poliției de Frontieră în acest domeniu.

176. Legea nr. 298/2008 privind organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră Române: Această lege stabilește structura, competențele și funcționarea Poliției de Frontieră și clarifică rolul acesteia în asigurarea securității frontierelor României.

177. Hotărârea de Guvern nr. 1057/2019 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a Poliției de Frontieră Române: Acest regulament detaliază modul în care funcționează Poliția de Frontieră, stabilind atribuțiile și responsabilitățile personalului și a altor structuri ale instituției.

178. Hotărârea de Guvern nr. 1045/2015 privind documentele de călătorie ale cetățenilor români: Această hotărâre stabilește regulile privind documentele de călătorie necesare cetățenilor români pentru a traversa frontierele României și reglementează activitatea Poliției de Frontieră în această privință.

179. Ordinul MAI nr. 210/2017 privind aplicarea Regulamentului (UE) 2016/399 al Parlamentului European și al Consiliului din 9 martie 2016 privind codul Uniunii cu privire la regimul de trecere al frontierei: Acest ordin detaliază modul în care se aplică regulamentul Uniunii Europene privind trecerea frontierei și pune în aplicare măsurile la nivel național.

180. Legea nr. 362/2004 privind abrogarea Legii nr. 46/1994 pentru organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră Române: Această lege a abrogat legea anterioară și a reglementat aspectele organizatorice și de funcționare ale Poliției de Frontieră.

181. Legea nr. 362/2019 pentru modificarea și completarea Legii nr. 362/2004 privind abrogarea Legii nr. 46/1994 pentru organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră Române: Această lege aduce modificări și completări la Legea privind organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră, actualizând și reglementând aspecte specifice.

182. Hotărârea de Guvern nr. 204/2016 privind modificarea și completarea Hotărârii Guvernului nr. 1057/2019 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a Poliției de Frontieră Române: Această hotărâre aduce modificări la regulamentul-cadru care stabilește organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră.

183. Hotărârea de Guvern nr. 529/2019 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 362/2004 privind abrogarea Legii nr. 46/1994 pentru organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră Române: Aceste norme metodologice oferă detalii suplimentare și clarificări cu privire la aplicarea Legii privind organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră.

184. Legea nr. 448/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap: Deși aceasta nu este o lege specifică Poliției de Frontieră, aceasta reglementează drepturile persoanelor cu handicap, inclusiv în contextul călătoriilor și trecerii frontierei.

185. Regulamentul (UE) 2017/458 al Parlamentului European și al Consiliului din 15 martie 2017 de modificare a Regulamentului (UE) nr. 2016/399 în ceea ce privește rețeaua Sistemului de Informații al Schengen în legătură cu datele de călătorie ale persoanelor căutate sau dispărute: Acest regulament modifică Regulamentul privind codul Uniunii cu privire la regimul de trecere al frontierei și se referă la datele de călătorie ale persoanelor căutate sau dispărute, relevante pentru activitatea Poliției de Frontieră.

186. Convenția de aplicare a Acordului Schengen: Acesta este un document internațional important, care stabilește norme și proceduri pentru eliminarea controlului la frontierele interne ale statelor membre ale spațiului Schengen și pentru consolidarea controlului la frontierele externe comune, inclusiv în ceea ce privește cooperarea între Poliția de Frontieră din diferite state membre.

187. Legea nr. 122/2006 privind azilul în România: Această lege stabilește norme și proceduri pentru acordarea și protecția azilului în România și se aplică și în contextul controalelor de frontieră efectuate de Poliția de Frontieră.

188. Legea nr. 199/2010 privind regimul străinilor în România: Această lege reglementează regimul străinilor care intră, tranzitează sau rămân în România și este relevantă pentru activitatea Poliției de Frontieră în gestionarea controalelor la frontierele României.

189. Hotărârea de Guvern nr. 140/2012 pentru aprobarea Strategiei naționale de management integrat al frontierei României pentru perioada 2012-2016: Această hotărâre stabilește strategia și obiectivele României în gestionarea și securizarea frontierelor, precum și rolul Poliției de Frontieră în implementarea acesteia.

190. Hotărârea de Guvern nr. 570/2015 privind Strategia Cadru Multianuală pentru gestionarea frontierelor externe ale Uniunii Europene 2015-2020: Această hotărâre se referă la strategia Uniunii Europene pentru gestionarea frontierelor externe, iar Poliția de Frontieră a României contribuie la implementarea acesteia la nivel național.

191. Hotărârea de Guvern nr. 876/2014 privind stabilirea cuantumului taxelor pentru actele de frontieră și trecere a frontierei de stat ale României: Acest act stabilește taxele aplicabile pentru diversele servicii de trecere a frontierei și actele de frontieră emise de către Poliția de Frontieră.

192. Hotărârea de Guvern nr. 46/2018 pentru stabilirea criteriilor și condițiilor de efectuare a controlului la frontiera de stat, precum și a formalităților specifice trecerii frontierei de stat de către persoane și mijloace de transport: Această hotărâre stabilește criteriile și condițiile de control la frontiera de stat și reglementează formalitățile pentru trecerea frontierelor de către persoane și mijloace de transport.

193. Legea nr. 55/2020 privind unele măsuri pentru prevenirea și combaterea efectelor pandemiei de COVID-19: Această lege a fost adoptată de către Parlamentul României pentru a stabili măsuri specifice în contextul pandemiei de COVID-19.

194. Hotărârea Guvernului nr. 394/2020 privind declararea stării de alertă și măsurile care se aplică pe durata acesteia pentru prevenirea și combaterea efectelor pandemiei de COVID-19: Această hotărâre a Guvernului României a instituit starea de alertă și a stabilit măsurile aplicabile pentru prevenirea și combaterea pandemiei de COVID-19.

195. Ordonanța Militară nr. 1/2020 privind măsuri de prevenire a răspândirii COVID-19: Această ordonanță militară a fost emisă pentru a reglementa măsurile specifice în timpul stării de urgență sau a stării de alertă.

196. Ordinul Ministerului Sănătății nr. 1.718/2020 pentru aprobarea Normelor de aplicare a măsurilor de prevenire a răspândirii COVID-19: A stabilit norme și protocoale specifice privind prevenirea și gestionarea COVID-19 în diverse medii și contexte.

197. Decretul Președintelui României nr. 240/2020 privind declararea stării de urgență pe teritoriul României: Acest decret prezidențial a declarat starea de urgență în România în contextul pandemiei de COVID-19 și a stabilit măsurile pe durata stării de urgență.

198. Hotărârea Guvernului nr. 476/2020 privind prelungirea stării de alertă pe teritoriul României: Această hotărâre a Guvernului a prelungit starea de alertă în România și a stabilit noi măsuri aplicabile pentru gestionarea pandemiei de COVID-19.

199. Legea nr. 136/2020 privind instituirea unor măsuri în domeniul sănătății publice în situații de risc epidemiologic și biologic: Această lege stabilește norme generale privind sănătatea publică și măsurile aplicabile în situații de risc epidemiologic și biologic, inclusiv pandemia de COVID-19.

200. Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 158/2020 privind instituirea unor măsuri în domeniul sănătății publice în situații de risc epidemiologic și biologic: Această ordonanță de urgență a completat Legea nr. 136/2020 și a stabilit măsuri suplimentare pentru gestionarea pandemiei de COVID-19.

201. Ordinul Ministerului Sănătății nr. 1.290/2020 pentru aprobarea Măsurilor generale de prevenire și control a infecției cu virusul SARS-CoV-2 la locul de muncă: Acest ordin ministerial a stabilit măsuri specifice pentru a preveni și controla infecția cu virusul SARS-CoV-2 în mediul de lucru.

202. Ordinul Ministerului Sănătății nr. 1.814/2020 pentru modificarea și completarea Anexei la Ordinul ministrului sănătății nr. 1.290/2020 privind aprobarea Măsurilor generale de prevenire și control a infecției cu virusul SARS-CoV-2 la locul de muncă: Acest ordin

ministerial a adus modificări la măsurile generale de prevenire și control a infecției cu SARS-CoV-2 la locul de muncă.

203. Decretul Președintelui României nr. 195/2020 pentru prelungirea stării de urgență pe teritoriul României: Acest decret prezidențial a prelungit starea de urgență în România și a stabilit noi măsuri pentru gestionarea pandemiei de COVID-19.

204. Decretul Președintelui României nr. 240/2020 privind instituirea stării de alertă pe teritoriul României: Acest decret prezidențial a instituit starea de alertă în România, înlocuind starea de urgență, și a stabilit noi măsuri pentru combaterea pandemiei de COVID-19



CURRICULUM VITAE

Informații personale

Nume / Prenume **ȘANTA SERGIU LEONTIN**

Adresă: Str. Corvinilor, nr. 12, ap. 16 Satu Mare, județul Satu Mare

Telefon: 0746861932

E-mail: santas18@yahoo.com

Naționalitate: Română

Data nașterii: 18.03.1986

Sex : Masculin

Experiența profesională

- **Apr. 2019 – Prezent** - Ofițer de poliție de frontieră I.T.P.F. Sighetu Marmației
- **Mar. 2017- Sep. 2017** - Manager – Best Amanet Auto. SRL
- **Mar. 2007- Oct. 2016** Agent de poliție de frontieră I.T.P.F. Sighetu Marmației

Educație și formare

- **2019 – în prezent** - Universitatea Valahia din Târgoviște IOSUD- Școala Doctorala De Științe Economice și Umaniste - domeniul Management
- **2009-2011** - Universitatea de Vest „Vasile Goldis” Arad, Studii Universitare de Masterat, domeniul Drept Comunitar și Administrarea Justiției Antidrog
- **2005-2009** - Universitatea de Vest „Vasile Goldis” Arad, Facultatea de Științe Juridice, Domeniul Drept, specializarea Drept.
- **2001-2005** - Grup Școlar „Octavian Goga” Marghita, Profil Economic, specializarea Tehnician în activități de comerț

Aptitudini și competențe personale

Limba maternă: Română

Limbi străine cunoscute Autoevaluare:

	Înțelegere		Vorbire		Sciere
	Ascultare Citire		Participare la conversație	Discurs oral	Exprimare scrisă
LIMBA ENGLEZA	B2	B2	B2	B2	B2
LIMBA FRANCEZĂ	B1	B1	B1	B1	B1

(*) Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine Niveluri: A1 și A2: Utilizator elementar - B1 și B2: Utilizator independent - C1 și C2: Utilizator experimentat Cadrul european comun de referință pentru limbi străine

Competențe și abilități :

- Adaptare rapidă la noi medii de lucru – obținută în urma desfășurării a multiple activități în Poliția de Frontieră
- Specialist în fraudă documentară
- Spirit de echipă – abilitate dezvoltată pe parcursul celor aproape 10 ani lucrați alături de mai multe echipe de oameni
- Spirit de leader – abilitate dezvoltată în cei 6 ani în care am ocupat funcția de coordonator grupă serviciu și șef tură, cât și pe perioada în care am manageriat activitatea firmei de amanet
- Punctualitate – capacitatea de a respecta termene limită și de a lua decizii în condiții de stres
- Capacitate de autoperfecționare și de a lua decizii
- Putere de convingere, sociabilitate, atitudine pozitivă, atenție

Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului:

Microsoft Word, Excel, Power Point, Notepad, Internet, Winplus, WordPress

Competențe și aptitudini artistice :

Sport, Lectura, Muzica

Alte competențe și aptitudini

Determinat, hotărât, ferm, corect.

Permis(e) de conducere

Permis categoria A și B obținut în 17.08.2007

Informații suplimentare

- Certificat IELTS, B2 level – atestat limba engleză
- Certificat de atestare Serviciul Expertiz Documentelor de Călătorie și Criminalistică – Combaterea fraudei documentare

Lista articolelor publicate

Articole științifice în reviste/jurnale ISI/BDI

2023

1. **Șanta Sergiu Leontin**, Govor Vlad Nicolae, *Internal crisis. Perceptions of border police employees regarding the scanning of the domestic environment in the face of crises*, (în curs de publicare)

2. Govor Vlad Nicolae, **Șanta Sergiu Leontin**, *Border police performance, mentoring and coaching sessions*, (în curs de publicare)

3. **Șanta Sergiu Leontin**, *Study on the behaviour of managers within the border police and the impact of the measures taken to limit the spread of Covid 19*, STRATEGII MANAGERIALE Revistă editată de Universitatea „Constantin Brâncoveanu” Pitești, Volume XV, No. II (60) / 2023, ISSN 2392 – 8123, ISSN–L 1844 – 668X, (Revista Strategii Manageriale - Universitatea Constantin Brancoveanu - Arhiva - 2023 - Revista nr. 2 (60)), pp. 111-122.

2022

4. **Sergiu Șanta**, Iosifescu Alexandra, *The changes in the work style of the manager in the structures of Border Police within the national context affected by crisis*, STRATEGII MANAGERIALE Revistă editată de Universitatea „Constantin Brâncoveanu”, Revista Economia Contemporană, Volumul 7, Nr. 4/2022, ISSN 2537–4222, ISSN-L 2537-4222, (<http://www.revec.ro/article-2022-id-104-vol..7.nr..4-996-modificarile.in.stilul.de.lucru.al.managerului.in.structurile.poli&.538;iei.de.frontiera.in.contextul.na&.538;ional.afectat.de.criza.html>), pp. 187-192.

2021

5. **Sergiu Santa Leontin**, Iosifescu Alexandra, Vlad Govor, *The scale of professional development of the National Police manager*, THE INTERNATIONAL CONFERENCE 'EDUCATION AND CREATIVITY FOR A KNOWLEDGE-BASED SOCIETY' - ECONOMIC SCIENCES - XIVTH EDITION, ISBN: 978-3-9503145-4-0, 2020, ISSN 2248-0072, (<https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=430017065017089080090089111099070078008006088086039074119029085066093015127067126092000003106023017025110122127103005096121105028035068062008083007027009005090106028088037018127030121098026083012005017083087125103024099001119123064091104025096000115022&EXT=pdf&INDEX=TRUE>), pp. 44-48.

6. Iosifescu Alexandra, **Santa Leontin Sergiu**, Vlad Govor, *Motivating and the motivation of the generations of employees*, THE INTERNATIONAL CONFERENCE 'EDUCATION AND CREATIVITY FOR A KNOWLEDGE-BASED SOCIETY' - ECONOMIC SCIENCES - XIVTH EDITION, ISBN: 978-3-9503145-4-0, 2020, ISSN 2248-0072,

(<https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=430017065017089080090089111099070078008006088086039074119029085066093015127067126092000003106023017025110122127103005096121105028035068062008083007027009005090106028088037018127030121098026083012005017083087125103024099001119123064091104025096000115022&EXT=pdf&INDEX=TRUE>), pp. 39- 43.

7. Vlad Govor, Iosifescu Alexandra, **Santa Sergiu Leontin**, *Case study regarding the performance assessment in border police structures*, The International Conference 'Education and Creativity for a Knowledge-Based Society' - Economic Sciences - XIVth Edition, ISBN: 978-3-9503145-4-0, 2020, ISSN 2248-0072,

(<https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=430017065017089080090089111099070078008006088086039074119029085066093015127067126092000003106023017025110122127103005096121105028035068062008083007027009005090106028088037018127030121098026083012005017083087125103024099001119123064091104025096000115022&EXT=pdf&INDEX=TRUE>), pp. 33-38.

Participări la conferințe cu caracter internațional

2023

1. **Sergiu Șanta**, Govor Vlad Nicolae, *Internal crisis. Perceptions of border police employees regarding the scanning of the domestic environment in the face of crises*, Economic Convergence in European Union (ECEU), 20th edition – “Transforming the future of work: navigating the intersection of digital transformation and human capital”, susținută de Bucharest University of Economic Studies - The Faculty of Theoretical and Applied Economics, 6- 7 aprilie 2023.

2. Govor Vlad Nicolae, **Șanta Sergiu Leontin**, *Border police performance, mentoring and coaching sessions*, Economic Convergence in European Union (ECEU), 20th edition “Transforming the future of work: navigating the intersection of digital transformation and human capital”, Bucharest University of Economic Studies, 6-7 aprilie 2023.

2022

3. **Şanta Sergiu Leontin**, *Study on the behaviour of managers within the border police and the impact of the measures taken to limit the spread of Covid 19*, *The International Conference "Knowledge Economy – Challenges of the 21st Century" - "Europe under multiple crises. The challenges ahead"*, organizată de Universitatea Constantin Brâncoveanu din Piteşti 2022, 24.11.2022, (online)

4. **Sergiu Şanta**, Iosifescu Alexandra, *The changes in the work style of the manager in the structures of Border Police within the national context affected by crisis*, International Scientific Conference "Accounting and Finance – the global languages in business", 7th Edition, susţinută de Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Piteşti 2022, 08.04.2022.

2021

5. Govor Vlad, **Şanta Sergiu**, *The impact of the pandemic context on motivation in the public sector – case study regarding border police*, 3rd International Conference GIKS 2021 – Global Interferences of Knowledge Society, susţinută de Universitatea "Valahia" din Târgovişte 2021, 12-13.11.2021.

2020

6. **Şanta Sergiu**, Govor Vlad, *Study on the features of the manager (from the organizations of the Ministry of Internal Affairs) related to the current pandemic times*, "Europe in pandemic times: facts, challenges and responses", International Conference Knowledge Economy - Challenges of the 21st Century - Europe in pandemic times: facts, challenges and responses susţinută de Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Piteşti 2020, 26.11.2020.

7. Iosifescu Alexandra, **Sergiu Şanta**, Vlad Govor, *Motivating and the motivation of the generations of employees*, "The International Conference Education and Creativity for a Knowledge – based Society – ECONOMIC SCIENCES" susţinută de Universitatea "Titu Maiorescu" Bucureşti 2020, 12-14.11.2020.

8. Vlad Govor, Iosifescu Alexandra, **Sergiu Şanta**, *Case study regarding the performance assessment in Border Police structures*, "The International Conference Education and Creativity for a Knowledge – based Society – ECONOMIC SCIENCES" susţinută de Universitatea "Titu Maiorescu" Bucureşti 2020, 12-14.11.2020.

9. **Sergiu Şanta**, Iosifescu Alexandra, Vlad Govor, *The scale of professional development of the National Police manager*, "The International Conference Education and Creativity for a Knowledge – based Society – ECONOMIC SCIENCES" susţinută de Universitatea "Titu Maiorescu" Bucureşti 2020, 12-14.11.2020.

**MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION
„VALAHIA” UNIVERSITY FROM TÂRGOVIȘTE
IOSUD-THE DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC AND
HUMANISTIC SCIENCES
Field: MANAGEMENT**

PhD THESIS SUMMARY

THE IMPACT OF THE MANAGER'S WORKING STYLE ON THE PREVENTION AND MANAGEMENT OF THE EXTERNAL CRISES

**SCIENTIFIC COORDINATOR:
Conf. univ. dr. Crenguța Ileana SINISI**

**PhD CANDIDATE:
SERGIU LEONTIN ȘANTA**

**TÂRGOVIȘTE
2023**

ACKNOWLEDGMENTS

Ms. Prof. Univ. Doctor Honoris Causa Constanța Popescu, I would like to express my deep gratitude and express my sincere thanks for the trust, scientific guidance, exceptional patience and professionalism, unconditional support and full understanding that I received during my entire doctoral journey. They have contributed substantially to my professional and personal development, bringing an original and novel perspective to this stage of training.

Mrs. Conf. Univ. Dr. Habil SINISI Crenguța Ileana, along with the entire teaching staff of IOSUD - Doctoral School of Economic and Human Sciences within "Valahia" University in Târgoviște, as well as the teaching staff of "1 Decembrie 1918" University in Alba Iulia, wish to express sincere thanks for the competent support they gave me during my years of doctoral training. Their collaboration and support has been constant and of real use.

Last but not least, I would like to extend my sincere thanks and thoughts of gratitude to my family, who has provided me with unconditional love, support, understanding and constant encouragement throughout all these years. Without their support, this experience would have been much more difficult and less rewarding.

Thank you!

PhD. Sergiu Leontin ȘANTA

CONTENT OF THE PhD THESIS SUMMARY

CONTENT OF THE PHD THESIS	2
KEY WORDS	5
THE INTEREST OF THE RESEARCH TOPIC	6
THE STRUCTURE OF THE PhD THESIS	8
GENERAL CONCLUSIONS	11
PERSONAL INNOVATIONS OF THE DOCTORAL THESIS	16
OPEN HORIZONS FOR FURTHER ACTIONS	18

CONTENTS OF THE PHD THESIS

INTRODUCTION	5
--------------------	---

CHAPTER 1.

CONCEPTUAL APPROACHES REGARDING MANAGER'S WORKING STYLE

1.1. Leadership relative to effectiveness	11
1.1.1. Evolutionary milestones of global and national management	11
1.1.2. The force exerted through human resource management	13
1.1.3. Manager or leader - the key to efficiency in the organization	17
1.2. The manager's work style from the perspective of its content and practical essence	20
1.2.1. Leadership style and the leader	21
1.2.2. The degree of efficiency of the manager's work style	23
1.2.3. Delimitation of influencing factors in the practice of managerial work style	25
Chapter conclusions	28

CHAPTER 2.

THE INFLUENCE OF EXTERNAL CRISES ON THE MANAGER'S WORKING STYLE

2.1. Integrated approach to external crises	31
2.1.1. External crisis – concept, forms, manifestation	32
2.1.2. External crisis – opportunities for managerial work style	36
2.1.3. External crisis – limitations of managerial work style	41
2.2. The influence of external crises on the manager's work style	43
2.2.1. Favorable report determined by the external crisis	43
2.2.2. Unfavorable report determined by the external crisis	45
Chapter conclusions	46

CHAPTER 3.

THE WORKING STYLE OF THE MANAGER IN THE STRUCTURES OF THE MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS

3.1. Presentation of the Border Police Inspectorate	48
3.1.1. The field of activity of the Border Police	48
3.1.1. Border Police collaboration with National and European Institutions	48
3.1.2. Duties of personnel from Border Police structures	49

3.1.3. Relations established in the structures of the Ministry of Internal Affairs	52
3.1.4. Continuous training of Border Police personnel	55
3.1.5. The levels of progress for the leaders in the structures of the Border Police	58
3.2. The combination of employment and efficiency in the practice of the work style of the manager in the organizations of the Ministry of Internal Affairs	59
3.2.1 The defining positive elements of the manager in organizations Ministry of Internal Affairs	59
3.2.2. Portrait of the manager in the Ministry of Internal Affairs organizations	62
3.2.3. The essential features of the manager in the structures of the Ministry of Internal Affairs necessary for the management of external crises	65
Chapter conclusions	66

CHAPTER 4.

THE EPISTEMOLOGICAL POSITIONING OF THE RESEARCH ON THE THEME "IMPACT OF THE WORKING STYLE OF THE MANAGER ON THE PREVENTION AND MANAGEMENT OF EXTERNAL CRISES"

4.1. The interest of the research topic	68
4.1.1. Research objectives	70
4.1.2. Research questions and hypotheses	71
4.2. The methodology of the research undertaken	72
4.3. The field on which the research is done	73
4.4. Case study on the relationship between the work style practiced by Border Police managers and external crises	74
4.4.1. Qualitative research methodology	74
4.4.2. Results of qualitative research	76
4.4.3. Conclusions of the study regarding the relationship between the work style practiced by Border Police managers and external crises	80
4.5. Case study on the impact of the manager's work style in public institutions subordinate to M.A.I. on the prevention and management of external crises	82
4.5.1. Quantitative research methodology	82
4.5.2. Quantitative research results	87
4.5.2.1. Descriptive analysis of the data resulting from the application of the questionnaire ..	87
4.5.2.2. Interpreting statistical indices and highlighting answers to quantitative research questions	195
4.5.3. Conclusions of the study regarding the impact of the work style of the manager in public institutions subordinate to M.A.I. on the prevention and management of external crises	246

CHAPTER 5.

PROPOSALS FOR SUCCESS IN MANAGEMENT: A CONCEPTUAL MAP OF EXTERNAL CRISIS PREVENTIVE, DIMINUTIVE AND ANNIHILATERAL MANAGERIAL STYLE

5.1. Proposals for success in management	251
5.2. Global conclusions, personal innovations and open horizons for further actions	265
Personal innovations	270
Limits of research	272
Open horizons for further action	273
List of figures	274
List of tables	282
Bibliography	290
Appendix 1. Qualitative research - interview regarding the relationship between the work style practiced by border police managers and external crises quantitative research	307
Appendix 2. Questionnaire regarding the impact of the work style of the manager in public institutions subordinate to M.A.I. on the prevention and management of external crises	308
Appendix no. 3. Data processed from spss for descriptive analysis following the application of the questionnaire	317
Appendix no. 4. Processed data from spss for descriptive analysis aimed at the main research questions	319



KEY WORDS

- ✓ Work style
- ✓ External crisis management
- ✓ Impact of COVID-19
- ✓ Action directions

THE INTEREST OF THE RESEARCH TOPIC

Briefly and generally, the external crisis can be defined as that phase of the economic cycle, with a major degree of danger and a dramatic end. Given these characteristics, the identification, understanding and correct management of this phenomenon is attributed to a specific field called crisis management. The last century was assailed by crises that affected the economic-financial situation, state order, national and international security. These negative effects caused by the crisis phenomenon were possible due to the lack of government involvement in stopping them, but also due to the non-existence and inapplicability of some prevention plans.

In the context of the responsibilities assumed by Romania, as a NATO state and a member of the European Union, greater attention is required to the current system of order and public safety. The substantial intervention carried out by the Ministry of Internal Affairs aims to improve the efficiency of the services of all subordinate institutions, with the aim of obtaining the public safety of the citizen and the borders of the state. For these structures subordinated to the Territorial Inspectorates of the Border Police, flexibility and rapid integration into the European security architecture is recommended.

Romania contributes to the implementation of the NATO system as a response to the international crises, in order to ensure a climate of order and national security around the world. Due to the increase in the level of criminality (under the jurisdiction and investigative competence of the Police), the infiltration of various external European influences, the Constitution and the Criminal Code have been amended, and the need to develop a new legal basis for the entry into Schengen space is imposed.

The novelty of the proposed research is supported by the emergence of the need to prevent and alleviate the non-cyclical external crises, which are quite frequent (an example being the pandemic triggered in 2019, caused by the SARS-CoV-2 virus).

The fundamental objective of the research: *the evaluation of the impact of the managerial style within M.I.A. structures on external crises, with the aim of preventing, adapting and managing these critical situations effectively.*






The proposed research topic "*The impact of the manager's working style on the prevention and management of the external crises*" is topical due to the emergence of the need to prevent and alleviate the non-cyclical external crises, quite frequent (an example being the recent pandemic caused by the SARS-CoV-2 virus). The purpose of our research is to propose

a series of effective tools and techniques for preventing, reducing and annihilating the effects of the external crises, through the working style practiced by the managers.

As secondary outcomes, the following secondary objectives were identified:

- 01.** Investigating the general degree of motivation in work;
- 02.** Identifying the extent to which the managers are involved in the process of increasing the degree of responsibility of the employees and their reactions;
- 03.** Presenting, arguing and verifying to what extent the working style practiced by the Border Police managers helps to prevent, reduce or annihilate the effects of the external crises;
- 04.** Identifying the extent to which the degree of responsibility of the employees in M.A.I. is influenced by the working style and the deontology of the manager;
- 05.** The analysis of the impact of the changes in the activities of the M.I.A. employees. in a pandemic context;
- 06.** The identification and proposal of some effective tools and techniques to motivate the staff applied through the working style of the manager in the institutions subordinated to M.I.A., in the context of external crises.

The questions from which I started in this research are:

-  ✓ **To what extent does the style of work in the institutions of the Ministry of Internal Affairs influence the external crises?**
-  ✓ **To what extent does the working style of the managers influence the degree of responsibility of the Border Police employees?**
-  ✓ **What changes affect the working style of the manager in M.I.A. in the national context touched by crises?**
-  ✓ **How do you rate the measures adopted within the institution during the COVID-19 pandemic?**
-  ✓ **What tools are used by the managers to prevent, adapt and manage the external crises?**

These questions have an important role in the research carried out, because the scientific research results in the production of knowledge. We want to analyze the issue not only from a historical perspective, but by following the implications triggered on the management process from the perspective of meeting the demands of the European citizens. Knowing how the management has evolved is useful for anticipating its changing directions.

The first hypothesis proposed is that *the working style of the managers in the structures of the Romanian Border Police has a major influence on the external crises.*

The second proposed hypothesis is that *the working style practiced by the Border Police managers helps to prevent, diminish or annihilate the effects of the external crises.*

The third hypothesis is given by the fact *that the working style and deontology of the manager greatly influence the degree of responsibility of the border police officers.*

The fourth proposed hypothesis is that *the working style of the manager within the structures of the Romanian Border Police influences the degree of the employee involvement and reaction to the external crises.*

The fifth hypothesis consists *in the identification within the structures of the Border Police of some effective tools and techniques for preventing, reducing and annihilating the effects of the external crises.*

THE STRUCTURE OF THE PhD THESIS

The work undertaken by us has an introduction, five chapters (within which there is a qualitative research and a quantitative research on a territorial structure of the Romanian Border Police), proposals and conclusions, the limits of the paper and further directions to follow for future research in the field, and at the end there are appendices and bibliographic references.

The research undertaken dealt with theoretical and practical notions structured as follows:

In the first chapter of the research entitled "*Conceptual approaches regarding the manager's working style*" we highlighted the evolutionary milestones of management on a global and national level, we presented theoretical and conceptual foundations regarding management and leadership, then we analysed the dimensions and the typology of leadership styles. Formal authority was compared to the informal authority, emphasizing the increased importance of the latter. Relevant was the idea of the sociologists about the capacity of influence of a man during his life (marking about 12000 people), a competent manager certainly leaves a large impression on his subordinates during his own career. For a complete picture, we outlined the typology of the traditional manager and the modern manager (we called him leader).

The second chapter of the research called "*The influence of the external crises on the manager's working style*" is dedicated to some very topical issues, such as: the external crisis in relation to the manager's behaviour. Thus, we started from the definition of the external crisis, the presentation of the opportunities and limits imposed by it, and we ended the chapter by presenting the influence of the external crises on the manager's working style. The major

problem with any crisis, and implicitly with the one caused by the Sars-Cov-2 virus, is that it changes our life and working style.

In the third chapter of the thesis called "*The working style of the manager in M.I.A. structures.*" the organization of the Border Police, the activities and the attributions of the Border Police were briefly described, as well as the relations established in the M.I.A. structures, the main institutions and competent bodies that ensure the initial and continuous training of the Border Police personnel. Later, theories and influencing factors of leadership styles in the structures of the Ministry of Internal Affairs were analysed. In all Police units, regardless of which department they belong to, the managers are influenced by three elements, which we find even in their organizational and functional structure, such as: the manager's superiors, the manager's subordinates and the concrete tasks that the manager has to perform. The manager is required to have team coordination skills, efficient use of the institution's resources and the timely fulfillment of set objectives. The chapter is completed by highlighting the main features of the manager from the M.I.A. structures. necessary to manage the external crises.

Chapter four entitled: "*The epistemological positioning of the research with the theme 'The impact of the manager's working style on the prevention and management of the external crises'*" is reserved for the epistemological framing of the work, by presenting the hypotheses to be researched, the working methodology and the results of the qualitative and quantitative undertaken research. Therefore, the experience gained as a result of the qualitative research is that the activities, the missions, the way of working, the working schedule have undergone changes and at the same time the state of mind has changed during the previous crisis both inside the institution and outside it (the case of civilians). Thus, a crisis deeply influences the image of an organization, and the managerial style is the only one capable of ameliorating the negative effects of this influence. In the case of the questionnaire, the respondents' answers on the ability of the working style to prevent the external crises (the agreement is given by the majority of respondents - that is, 74.10% - of which 41.30% partially agree and 32.8% fully agree), to reduce external crises (the agreement is given by 76% of respondents, of which 46.3% partially agreed and 29.70% totally agreed), to counteract the effects of the external crises (the agreement is given by the majority respondents, i.e. 69.40%, of which 54.10% partially agree with the proposed statement and 15.30% totally agree) are favourable. We can say that, improving the style and the working methods of the police managers (that is, the professionalization of the management team of the Border Police Inspectorate) will boost the achievement of the institution's performance.

In the last chapter, entitled: "*Proposals for success in management: a conceptual map*

of the preventive, diminutive and annihilating managerial style of the external crisis" an evocative conceptual map was pencilled, focused on three essential directions of the managerial style: prevention, diminishing and annihilating external crises. We have explored in depth strategies and approaches that can be adopted by managers to anticipate and prevent the occurrence of the external crises, understanding the importance of proactive risk management. In addition, we investigated ways in which the managerial style can contribute to diminishing the impact of the already existing crises, by implementing appropriate measures of reaction and adaptability to crisis situations. Moreover, we analysed methods by which the managerial style can be an effective tool in the annihilation of the external crises, by means of making prompt decisions and assuming an active leadership role in the management of critical situations. Finally, we have built a comprehensive view of the crucial role of the managerial style in countering and overcoming external crises, thus providing a compass of orientation for managers willing to strengthen their skills in this vital area.

Following the completion of the scientific research, we have reached a set of general conclusions, based on the results of our study. Within them, we presented the main personal contributions, research limitations and discussed possible future research directions.

Regarding the personal contribution in the chosen field of research, we can divide it into four areas: theoretical, empirical, of synthesis and interdisciplinary contributions. The first two categories, which concern the character of synthesis and theoretical aspects, consisted in the selection of distinctive quotes from specialized literature, the making of representative schemes and the interpretation of the definitions and theories in the field of human resources management – the working style and the external crises, the interpretation of research data undertaken (qualitative and quantitative). Also, the empirical contributions consist in stating the general and specific objectives, stating and verifying the validity of the research hypotheses. The interdisciplinary character is given by the approach and incorporation of elements from multiple disciplines, such as general management, human resources and strategic management, sociology, psychology and economics.

The bibliography of this PhD thesis is carefully compiled to adequately support the content of the paper. This includes over 200 books, relevant articles, signed by authors recognized in the specialized literature, both domestic and foreign, as well as legislative documents corresponding to the chosen theme. The bibliographic sources reflect recent information and follow the most current trends and developments in the fields studied.

GENERAL CONCLUSIONS

The way in which the act of leadership is practiced is as diverse as how numerous the individual, organizational or social causes taken into account are. Thus, the management style consists in the organizational behaviour shown by the manager. More specifically, it refers to a manager's distinctive approach to collaboration and interaction with the subordinates, through which he motivates them to implement the directions given to them. The impact of the working style covers a wide area of the organization's daily activities, influencing: performance, interpersonal relations, the climate of the workplace, the system of sanctions - rewards, the speed of meeting the objectives, the constraint of the environment.

Depending on the criterion of efficiency, the leadership styles practiced by managers can be grouped into: effective styles (the organizer, participator, entrepreneur, realist and maximalist) and ineffective leadership styles (the bureaucrat, paternalist, technocrat, opportunist, utopian).

As part of our research, we conducted an empirical study through which we identified the main features of the traditional leader. Thus, following such an analysis, we highlight the following known traits associated with the traditional type of manager: determination, order, resistance, responsibility, the power to make decisions and to respect the imposed ones, the power of work, the existence of organizational capacities, planning. Our empirical research was not limited to analysing the traditional leader but focused on identifying the main traits of the leader. These are: integrity and intelligence, listening and understanding staff, responsibility, the power to make decisions by consulting the team, the ability to prioritize, organize, plan, the desire to improve oneself and the others, calmness and empathy, the power of example and the flexibility of thinking, the sincerity and charisma, good use of time and listening and the understanding of the staff. Following the empirical study carried out, the portrait of the manager in the organizations of the Ministry of Internal Affairs was drawn, which presents many specific characteristics such as: adaptability, self-control, control, obedience, power, decision and firmness.

Reporting the external crisis to opportunities and limits, brought us to the conclusion that a crisis becomes an opportunity only if the analysed institution within the M.I.A. structures. establishes the optimal premises for the fruition of the initiated potential. Therefore, it is recommended to approach failure as a source of learning, identify potential critical situations and develop a preventive framework. It is also emphasized the imperative importance of developing knowledge from previous failures and crises, including those of the

competitors. Leaders should listen and analyse the previous experiences, and at the same time familiarize themselves with new crisis management strategies.

Research field

The field research carried out as part of the methodological framework of the doctoral research development took the form of an interview and a questionnaire, two complementary instruments. Thus, in the qualitative research, all the interviewees supported the existence of a relationship between the working style and the external crises. Most of the people interviewed (approximately 86% of the people interviewed) supported the high degree of influence of the manager's working style on external crises (increasingly frequent in today's society). Most of the people interviewed state the existence of a major influence of the managerial style on the external crises produced ad hoc, the percentages exceeding 66% in the case of the prevention and annihilation of the external crisis, and reaching the threshold of 100% in the case of reducing the crisis.

Thus, the answer of an interviewee captures the essence of the main tools used within the structures of the Border Police for the management of the external crises: "*a global crisis response strategy (crisis management), a group of well-trained specialists (crisis cell) and an adequate communication policy (crisis communication)*" (deputy from the territorial service of the Border Police: Maramureş). In other words, the manager has at his disposal a varied range of crisis adaptation tools and techniques. Unfortunately, the interviewees did not provide much information about the nature of these tools and techniques of adapting to external crises.

In order to verify the relationship of influence of the managerial style on external crises, a quantitative research was developed, on 320 respondents. From the descriptive analysis of the sections of the questionnaire, we can state that the managerial style within the structures of the Territorial Inspectorate of the Sighetul Marmăției Border Police is a democratic one (selected by 78.75% of the respondents) and a transformational one (selected by 50.94% of the respondents), not an autocratic one (fact supported by 53.44% of respondents). As a conclusion of the last criterion of the first section, we can support the fact that the work style recognized by the respondents is an: adaptive (87.80%), planned (90.90%), involved (88.40%), intuitive (61.30%), inductive (52.20%), adapted (88.40%), innovative (76.60%), spontaneous (50.30%), independent (71.60%), analytical (60.90%), and motivated one (91.30%).

At the same time, from the quantitative research, we identified the fact that the majority of respondents claim that the working style prevents the effects of external crises in a very high way (33.44%) or in a high way (31.56%). Also, most of the respondents believe that the managerial working style helps to reduce the effects of external crises, a percentage of 63.74% choosing a great or a very great influence. And 59.06% of the people surveyed claim that the

managerial working style helps to annihilate the effects of the external crises in a high or a very high proportion.

In our research we have come to the conclusion that in a group of inexperienced employees it is recommended to implement a task-oriented management style. While for a cohesive group (with experience) it is ideal to apply the leadership style focused on promoting and strengthening ties with the employees. Thus, the manager, well acquainted with his team, will adopt successive management styles, in which communication has the most important role because it influences the way of involvement and delegation of the working tasks. It should not be neglected the fact that the managerial style and working methods of the managers create a continuous process, able to meet the requirements imposed by the current status of a member country of the European Union and a future member of the Schengen area.

Information about the presence of preventive and operative managerial behaviour in the face of the external crisis is summarized in table no.1.

Table no.1. Functionality of preventive and operative managerial style in the face of external crisis

TESTED BEHAVIOUR	FREQUENCY OF THIS BEHAVIOR (OFTEN)	THE PERIODICAL EXISTENCE OF THIS BEHAVIOR (SOMETIMES)
✓ frequent scanning of the environment (internal) to identify the crisis indicators is oscillating to identify crisis indicators;	40%	54,68%
✓ frequent scanning of the environment (external) to identify the crisis indicators is oscillating to identify crisis indicators;	60%	35,90%
✓ the existence of a team of people with experience in crisis management at the time of its occurrence;	66,25%	25,94%
✓ the existence of crisis pre-occurrence behaviour (the management of the institution works on the preparation of pre-solutions: scenarios);	65,90%	26,56%
✓ the establishment by the managers of appropriate training programs to deal with the crisis; providing the parties involved with all data and information related to the crisis;	59,70%	28,44%
✓ furnizarea părților implicate a tuturor datelor și informațiilor legate de criză.	56,87%	33,13%
✓ establishing specific and clear tasks for each employee when the crisis occurs;	45,60%	25,94%
✓ using indicators of previous crises.	38,20%	33,40%.

Source: Prepared by the author

Within table no. 2. I summarized the objectives and hypotheses of the research carried out on the structures of the Border Police subordinate to the Ministry of Internal Affairs, and I highlighted the method of validation.

Table no. 2. The results of the research undertaken - objectives

Research objectives	Mode of verification and validation	Research hypotheses	Validation/Invalidation
01. Investigating the general degree of motivation in work;	Quantitative research – Target validated	The working style of the managers in the structures of the Romanian Border Police has a major influence on the external crises.	Hypothesis validated
02: Identifying the extent to which the managers are involved in the process of increasing the degree of responsibility of the employees and their reactions;	Quantitative research Target validated		Hypothesis validated
03. Presenting, arguing and verifying to what extent the working style practiced by the Border Police managers helps to prevent, reduce or annihilate the effects of the external crises;	Qualitative and quantitative research – Target validated	The working style practiced by the Border Police managers helps to prevent, diminish or annihilate the effects of the external crises.	Hypothesis validated
04. Identifying the extent to which the degree of responsibility of the employees in M.A.I. is influenced by the working style and the deontology of the manager;	Quantitative research- Target validated	The working style and deontology of the manager greatly influence the degree of responsibility of the border police officers.	Hypothesis validated
05. The analysis of the impact of the changes in the activities of the M.I.A. employees. in a pandemic context;	Quantitative research – the fifth section of the questionnaire Target validated	The working style of the manager within the structures of the Romanian Border Police influences the degree of the employee involvement and reaction to the external crises.	Hypothesis validated
06. The identification and proposal of some effective tools and techniques to motivate the staff applied through the working style of the manager in the institutions subordinated to M.I.A., in the context of external crises.	Qualitative research- Target validated	The identification within the structures of the Border Police of some effective tools and techniques for preventing, reducing and annihilating the effects of the external crises.	Hypothesis validated

Source: Prepared by the author

The impact of the measures to prevent the spread of Covid-19 on the activity of the institution

Ever since the appearance and spread of COVID-19, the states of the European Union, through the authorized bodies and implicitly through the structures of the Romanian Border Police, have gradually taken various measures to strengthen the surveillance and control devices of the border crossing, with maximum caution at the points of frontier.

Regarding the measures adopted within the institution during the COVID-19 pandemic, we summarized the answers through table no. 3.

Table no. 3. Measures adopted within the institution during the COVID-19 pandemic

MEASURES ADOPTED	Percentage of respondents who consider them effective
Measures to strengthen the state border surveillance device	
1. Intensification of border surveillance through effective devices	75,94%
2. Strengthening the state border surveillance device by:	79,37%
2.1. Maintaining, ensuring public order	
2.2. Increasing the degree of safety of the citizen	77,19%
3. Maximum capacity use of observation equipment during day/night	78,75%
4. Supplementing the technical means of mobility and surveillance in order to increase the operational capacity at the border	70,31%
5. Supplementation with personnel from the central and territorial operative structures	66,87%
6. Collaboration with border authorities from neighboring countries	74,06%
Measures to increase responsiveness	
7. Continuation of the activity of operative centers for emergency situations with temporary activity	75,62%
8. Wearing the mask	78,44%
9. Frequent disinfection	77,19%
10. Adaptation of the work schedule	75,63%
11. Proper hand hygiene	82,50%
Measures to ensure the resilience of communities	
12. Measures to ensure the resilience of communities	72,19%
13. Measures to protect life and to limit the effects of the type of risk produced on people's health, including the establishment of quarantine or isolation at home	79,37%

Source: Prepared by the author

PERSONAL INNOVATIONS OF THE DOCTORAL THESIS

Regarding the personal contribution in the field of research, it can be divided into four distinct areas: theoretical, empirical, synthesis and interdisciplinary contributions. Firstly, we have made a significant contribution in terms of synthesis and interpretation of key-quotes from the literature related to human resource management - especially the working style and the external crises. We developed representative schemes and interpreted relevant definitions and theories in this field, while analysing the data collected through both qualitative and quantitative research.

Secondly, my empirical contributions relate to the formulation and verification of the general and specific research objectives. I examined and tested the formulated hypotheses while ensuring their validity. Thus, we brought concrete evidence and objective results in support of the research field.

The interdisciplinary character of our contribution is highlighted by approaching and integrating elements from multiple disciplines, including general management, human resource management and strategic management, sociology, psychology and economics. By applying these interdisciplinary perspectives, a comprehensive and rich vision was obtained on the subject of the research, thus contributing to the development of knowledge in the respective field

In conclusion, through our contributions in the chosen field of research, we brought an original and innovative approach, highlighting the theoretical, empirical, synthesis and interdisciplinary aspects. This has had a significant impact on the understanding and development of the field, bringing new perspectives and knowledge into it.

We have also made other personal contributions to our research field such as:

- ✓ Rigorous research and analysis of the most significant specialist papers and scientific studies on managerial style and external crises;
- ✓ The in-depth examination of the various sources through which we brought to the fore relevant conclusions regarding the importance of adaptability according to the organizational context and the specifics of the employees;
- ✓ We carried out in-depth research and analysis on the manager's working style and external crises, highlighting his influence in the analysed institutional environment;

✓ We developed an innovative research methodology to investigate the relationship between the working style practiced by the Border Police managers and the external crises. At the same time, the impact of the manager's working style in the M.I.A. subordinate public institutions on preventing and managing the external crises was investigated. We defined the collectivity researched, established the size of the sample and the sampling method to ensure representativeness.

✓ We created, tested and used an interview and a questionnaire as the main data collection tools, thus ensuring a standardized and comparable approach in evaluating the influence of managerial style on external crises;

✓ We created databases with the information collected through the questionnaire, ensuring the integrity and proper organization of the data for further analysis;

✓ We capitalized on the collected data by validating the questionnaires, processing, analysing and interpreting the results. We applied statistical methods and analysis techniques to obtain relevant insights and meaningful conclusions;

✓ We analysed and interpreted the information collected from the interviewees regarding the existing relationship between the managerial working style and the external crises, but also the main tools and techniques applied by the managers of the analysed institution to prevent, mitigate, diminish the external crises;

✓ We analysed and interpreted the information collected from the respondents regarding the managerial style within the Territorial Inspectorate of the Sighetul Marmăției Border Police and its impact on the management of the external crises. Also, through quantitative research, we evaluated the influence of the managers' working style on the level of responsibility, involvement and reaction of the employees in the face of external crisis situations;

✓ We evaluated the impact of the effects of the COVID-19 pandemic on the personnel of the Territorial Inspectorate of the Sighetul Marmăției Border Police, investigating the changes and challenges brought by this period in the working style, the degree of motivation and the reaction to the crisis;

✓ We proposed a conceptual map focused on three directions of the managerial style, namely the prevention, reduction and annihilation of external crises, taking into account the conclusions and recommendations resulting from the research undertaken. These proposals are aimed at improving the managerial working style, working conditions, professional stimulation and increasing employee satisfaction within the M.I.A. - Border Police structures.

OPEN HORIZONS FOR FURTHER ACTIONS

Given the previous observations, there are significant opportunities to improve and direct the scientific research. In this regard, the following aspects can be considered for future investigations:

To improve the objectivity of the study, the development and use of new and innovative research methods can be explored. These may include advanced data collection and analysis techniques, such as direct observations or controlled experiments, to avoid the subjectivity of individual perception.

In order to obtain a complete and representative picture, the research could be extended to all the institutions under the Territorial subordination of the Romanian Border Police. This expanded approach would allow for a more comprehensive analysis and would bring the perspective of different contexts and characteristics of the managerial working style and ways of managing the external crises.

In conclusion, the identification of future research directions, in order to improve the methods and expand the analysis, is crucial so as to make significant contributions in the field of the managerial working style and the prevention, reduction and annihilation of external but also internal crises of the institutions under the Territorial Inspectorate of Romanian Border Police. These efforts will lead to more solid results and the continuous development of knowledge in this field.