

**ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN
BUCUREȘTI**

Școala doctorală Management



**REZUMAT
TEZĂ DE DOCTORAT**

Autor: Claudiu-Emanuel L.E. SIMION

Titlul tezei de doctorat:

**IMPORTANȚA FORMĂRII PROFESIONALE ÎN
PROCESELE DE SCHIMBARE ÎN ORGANIZAȚIILE
PUBLICE DIN ROMÂNIA**

Conducător de doctorat: Prof. Univ. Dr.
Constantin-Marius PROFIROIU

București, 2026

CUPRINS

INTRODUCERE	1
PARTEA I. FUNDAMENTARE TEORETICĂ ȘI CONTEXTUALĂ A CERCETĂRII ...	11
CAPITOLUL 1. MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII. TEORII. MODELE. INSTRUMENTE	11
1.1. CONCEPTUL DE ORGANIZAȚIE.....	12
1.1.1. Organizațiile publice. Concept, caracteristici și diferențe față de organizațiile private	13
1.2. CONCEPTUL DE SCHIMBARE	17
1.3. SCHIMBAREA LA NIVELUL ORGANIZAȚIILOR	19
1.4. DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ	24
1.5. MODELE DE SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ.....	26
1.6. ÎNȚIEREA PROCESELOR DE SCHIMBARE.....	36
1.7. REZISTENȚA LA SCHIMBARE	38
CAPITOLUL 2. INTEGRAREA FORMĂRII PROFESIONALE ÎN PROCESELE DE SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ.....	44
2.1. DELIMITĂRI CONCEPTUALE PRIVIND FORMAREA PROFESIONALĂ	45
2.2. FORMAREA PROFESIONALĂ CA INSTRUMENT AL SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE	47
2.2.1. Modelul Competenței de tipul „Do it yourself” (DIY-C) – o abordarea integrată a formării în procesele de schimbare.....	54
2.3. TIPURI DE FORMARE PROFESIONALĂ ESENȚIALE ÎN PROCESELE DE SCHIMBARE	55
CAPITOLUL 3. FORMAREA PROFESIONALĂ LA NIVELUL ADMINISTRAȚIEI PUBLICE EUROPENE	60
3.1. BELGIA	61
3.2. FRANȚA.....	65
3.3. SPANIA	73
3.4. ITALIA.....	77
3.5. GRECIA.....	82
3.6. PORTUGALIA	86
3.7. IRLANDA.....	90
3.8. BULGARIA	94
3.9. REȚELE ȘI INSTITUȚII EUROPENE DE FORMARE PROFESIONALĂ.....	97
3.9.1. Școala Europeană de Administrație (EuSA)	97
3.9.2. Rețeaua directorilor de institute și școli de administrație publică (DISPA).....	99
3.9.3. Institutul European de Administrație Publică (EIPA)	100
3.9.4. Școala Regională de Administrație Publică	102
CAPITOLUL 4. CADRUL INSTITUȚIONAL AL ADMINISTRAȚIEI PUBLICE DIN ROMÂNIA	105

4.1. CONCEPTUL DE ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ.....	105
4.2. ORGANIZAREA ADMINISTRAȚIEI PUBLICE DIN ROMÂNIA.....	109
4.2.1. Organizarea administrației publice centrale	112
4.2.2. Organizarea administrației publice locale din România	117
4.3. REFORMA – PANACEU ADMINISTRATIV SAU PRETEXT AL REORGANIZĂRII CONTINUE?	119
PARTEA A II-A. CERCETARE EMPIRICĂ A LEGĂTURII DINTRE FORMAREA PROFESIONALĂ ȘI PROCESELE DE SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ DIN ROMÂNIA.....	129
CAPITOLUL 5. CONTEXTUL INSTITUȚIONAL ȘI LEGISLATIV AL FORMĂRII PROFESIONALE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ DIN ROMÂNIA	129
5.1. EVOLUȚIA FORMĂRII PROFESIONALE PENTRU ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ ROMÂNEASCĂ	130
5.2. DELIMITĂRI CONCEPTUALE PRIVIND FORMAREA ÎN SECTORUL PUBLIC	133
5.3. CADRUL LEGISLATIV PRIVIND FORMARE PROFESIONALĂ ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ DIN ROMÂNIA.....	136
5.4. FURNIZORII DE FORMARE PROFESIONALĂ PENTRU PERSONALUL DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ	146
5.5. INFLUENȚA CADRELOR DE COMPETENȚĂ ASUPRA FORMĂRII PROFESIONALE	151
5.6. CONTRIBUȚIA FORMĂRII PROFESIONALE LA PROCESELE DE SCHIMBARE ÎN ORGANIZAȚIILE PUBLICE DIN ROMÂNIA. STUDIU EMPIRIC	155
CAPITOLUL 6. STUDIU DE CAZ: INSTITUTUL NAȚIONAL DE ADMINISTRAȚIE - ÎNTRE INSTITUȚIE SUPUSĂ SCHIMBĂRII ȘI PILON AL PROFESIONALIZĂRII ADMINISTRAȚIEI PUBLICE	221
6.1. CONTEXT INSTITUȚIONAL ȘI EVOLUȚIE	222
6.2. PROCESE DE SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ ÎN INA	231
6.2.1. Structura organizatorică	231
6.2.2. Analiza Planului Strategic al INA 2020-2025	232
6.2.3. Formarea profesională.....	238
6.3. INA: SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ ȘI FORMARE PROFESIONALĂ. STUDIU EMPIRIC.....	243
CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI.....	285
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE.....	295
ANEXE	321
LISTA ABREVIERILOR.....	392
LISTA TABELELOR.....	394
LISTA GRAFICELOR / FIGURILOR	397
LISTA ANEXELOR	398

Cuvinte-cheie: administrație publică, schimbarea organizațională, formare profesională, resurse umane, competențe, Institutul Național de Administrație.

Argument

Formarea profesională reprezintă un domeniu important în cadrul ecosistemului administrației publice, dar adesea insuficient valorizat. Dezvoltarea competențelor reprezintă o condiție fundamentală pentru funcționarea oricărei organizații și cu atât mai mult în sectorul public, unde performanța instituțiilor influențează în mod direct atât calitatea serviciilor oferite cetățenilor, cât și capacitatea statului de a implementa reforme coerente și sustenabile.

Întrebarea fundamentală a cercetării urmărește să evidențieze modul în care formarea profesională a personalului din administrația publică din România contribuie la succesul proceselor de schimbare organizațională.

Demersul științific pornește de la premisa că într-un sistem administrativ aflat într-un continuu proces de reformare, formarea profesională trebuie să aibă un rol strategic în dezvoltarea competențelor necesare gestionării schimbării organizaționale. Cu toate acestea, în cadrul arhitecturii administrației publice românești, ea continuă să ocupe o poziție marginală.

Structura tezei

Teza este structurată în două părți. Prima (capitolele 1-4) construiește fundamentele teoretice. A doua cuprinde cercetarea empirică (capitolele 5 și 6).

În primul capitol sunt abordate concepte și teorii esențiale privind managementul schimbării, principalele modele de schimbare organizațională și dimensiunea rezistenței la schimbare.

Capitolul 2 analizează integrarea formării profesionale, ca instrument strategic, în procesele de schimbare organizațională. Sunt prezentate principalele concepte utilizate în domeniu, rolul formării profesionale în cadrul modelelor de schimbare, precum și un model care propune o abordare integrată a formării în procesele de transformare instituțională în cadrul organizațiilor publice. De asemenea, sunt prezentate tipurile de formare considerate esențiale pentru gestionarea eficientă a schimbării.

Capitolul 3 prezintă principalele modele de formare profesională existente în opt administrații publice europene, precum și rețele și instituții europene de formare, atât din interiorul Uniunii Europene, cât și din afara spațiului comunitar, cu accent pe elementele de bună practică ce pot constitui repere pentru administrația publică românească.

Capitolul 4 tratează cadrul instituțional și legislativ al administrației publice din România, analizând conceptul de administrație publică, prin prisma doctrinelor dreptului administrativ din mai multe state, structura și organizarea administrației publice – centrală și locală –, precum și evoluțiile și reformele care au marcat acest domeniu în ultima perioadă.

Capitolul 5 este dedicat formării profesionale în administrația publică din România, abordând atât dimensiunea istorică, instituțională și legislativă a acesteia, cât și impactul său asupra proceselor de transformare organizațională. Este prezentată evoluția principalelor școli și institute de formare profesională. De asemenea, sunt realizate delimitări conceptuale, sunt analizate cadrul legislativ privind formarea profesională și principalii furnizori publici de formare, precum și influența cadrelor de competență asupra proiectării și organizării programelor de instruire. Elementul central al capitolului îl constituie un studiu empiric realizat printr-o abordare mixtă, cantitativă și calitativă, privind importanța formării profesionale în procesele de schimbare din autoritățile și instituțiile publice din România, care include și testarea unui model teoretic prin modelare cu ecuații structurale.

Capitolul 6 prezintă un studiu de caz al Institutului Național de Administrație (INA), analizat din dublă perspectivă: ca instituție cu parcurs volatil, supusă des proceselor de schimbare și ca pilon al profesionalizării sectorului public. Capitolul include o analiză diacronică a INA pe cele două perioade de funcționare, evaluarea Planului strategic instituțional 2020-2025, precum și o examinare a proceselor de schimbare în domeniul formării profesionale. Elementul central al capitolului îl constituie un studiu empiric, realizat prin utilizarea unor metode mixte de cercetare – un chestionar autoadministrat personalului INA și interviuri semi-structurate – menit să surprindă legătura dintre formarea profesională și schimbarea organizațională și să fundamenteze recomandări pentru consolidarea capacității Institutului.

Motivația cercetării

Alegerea temei a fost determinată de necesitatea de a înțelege în ce măsură formarea profesională poate funcționa ca mecanism de susținere a schimbării organizaționale în sectorul public.

Un factor important l-a constituit experiența autorului în domeniul formării profesionale, dobândită în cadrul unor instituții publice cu atribuții specifice, experiență care a reunit cele două dimensiuni esențiale ale lucrării — formarea profesională și schimbarea organizațională —, autorul fiind implicat atât în procese de formare profesională, cât și în procese complexe de schimbare organizațională.

Obiectivele tezei

Obiectivul general al cercetării constă în determinarea rolului și importanței formării profesionale în facilitarea și consolidarea proceselor de schimbare organizațională în administrația publică din România, cu studiu de caz: Institutul Național de Administrație.

În vederea realizării obiectivului general, au fost formulate **șapte obiective specifice**, care au vizat: (1) analiza managementului schimbării și a formării profesionale ca instrument de transformare organizațională; (2) identificarea principalelor tipuri și abordări de formare utilizate în instituțiile publice; (3) analiza comparativă a modelelor europene de formare profesională, pentru identificarea bunelor practici transferabile în contextul românesc; (4) investigarea contextului instituțional și legislativ al formării profesionale din România; (5) examinarea modului în care organizarea și cultura organizațională influențează eficacitatea formării în procesele de schimbare; (6) evaluarea rolului formării în reducerea rezistenței la schimbare; (7) analiza capacității INA ca furnizor strategic de formare.

Fiecare studiu de caz, atât cel sistemic, cât și cel la nivelul INA, a fost construit pe obiective proprii, obiectiv general și obiective specifice, derivate din obiectivul general al lucrării, cu întrebări și ipoteze de cercetare, a căror testare a contribuit la îndeplinirea obiectivului general al cercetării.

Metodologie

Cercetarea a îmbinat demersul teoretic cu o investigație empirică fundamentată pe un design metodologic mixt, care a integrat metode cantitative și calitative pentru o înțelegere aprofundată a rolului formării profesionale în procesele de schimbare din organizațiile publice din România.

Analiza literaturii de specialitate a vizat domenii precum management, managementul schimbării, administrație publică, managementul resurselor umane și formare profesională, prin consultarea unor surse academice indexate (monografii, articole științifice, lucrări prezentate în cadrul conferințelor, studii de caz), care au fost selectate pe baza relevanței tematiche, a recunoașterii științifice a resurselor, dar și a perioadei de publicare.

Analiza documentelor oficiale a inclus legislație internațională și națională (primară și secundară), statistici oficiale (la nivel european și național), rapoarte de activitate ale autorităților și instituțiilor publice (la nivel internațional și național), livrabile din cadrul unor proiecte cu finanțare externă nerambursabilă, regulamente și proceduri administrative și documente strategice aflate în lucru.

Ancheta de opinie s-a realizat prin intermediul a două chestionare, elaborate de autor: unul aplicat personalului din administrația publică centrală și locală din România (N = 840) și unul aplicat personalului din cadrul Institutului Național de Administrație (N = 56), concepute pentru a surprinde dimensiuni complementare ale rolului formării profesionale în procesele de schimbare organizațională.

Interviurile semi-structurate, în număr de șase, au fost realizate cu trei experți din administrația publică din România și cu trei persoane considerate personal relevant pentru studiul de caz aplicat asupra INA. Acestea au fost ghidate de rezultatele cantitative și de literatura de specialitate, fiind înregistrate, transcrise și analizate tematic.

Plecând de la rezultatele obținute din cercetarea realizată la nivel sistemic, a fost propus un model integrat privind rolul formării profesionale în procesele de schimbare organizațională.

Pentru testarea modelului s-a utilizat modelare cu ecuații structurale (SEM).

Studiul de caz aplicat asupra INA a oferit o înțelegere aprofundată, la nivel instituțional, a fenomenelor analizate.

Sinteza rezultatelor și contribuții originale

Rezultatele cercetării au evidențiat o asocierie pozitivă și semnificativă între formarea profesională și succesul schimbării organizaționale în cadrul autorităților și instituțiilor publice din administrația publică românească.

Această asocierie nu s-a manifestat în mod direct, ci printr-un mecanism complex de mediere, în care stilul de conducere a fost principalul mediator.

Modelul structural integrat (SEM), testat pe baza datelor colectate la nivel sistemic, a explicat 79% din variația succesului proceselor de schimbare organizațională ($R^2 = 0,790$), confirmând consistența relațiilor dintre formarea profesională, leadership, cultura organizațională și rezistența la schimbare.

Analizele realizate pe cele două niveluri, sistemic și instituțional, au furnizat rezultate complementare. Conform rezultatelor studiului sistemic (N = 840), formarea profesională a fost recunoscută ca factor strategic (88,3% dintre respondenți), însă a rămas insuficient valorificată din cauza subfinanțării (74,1%), a lipsei priorității manageriale (37,4%) și a absenței mecanismelor de evaluare post-formare (44,2%).

Leadershipul a fost confirmat ca reprezentând factorul central, concentrând 78,3% din efectul indirect al formării asupra succesului schimbării ($\beta = 0,728$, $p < 0,001$ în studiul sistemic; $p = 0,582$, $p < 0,001$ în studiul instituțional).

Cultura organizațională s-a asociat semnificativ cu succesul schimbării, conform datelor obținute în studiul sistemic; astfel, respondenții care au indicat că instituțiile în care activează realizează o evaluare a impactului formării au raportat efecte mai mari atât asupra transferului de competențe (Cohen's $d = 1,03$), cât și asupra succesului schimbărilor (Cohen's $d = 1,21$).

La nivelul INA, datele au confirmat aceleași tendințe: corelația dintre sprijinul managerial și succesul schimbării a fost puternică ($p = 0,582$, $p < 0,001$), iar studiul a evidențiat reziliență organizațională în condiții de volatilitate cronică, precum și un cadru lacunar privind domeniul formării profesionale.

Cercetarea aduce contribuții originale pe mai multe planuri.

Pe plan teoretic, lucrarea propune un model integrat care explică modul în care formarea profesională se asociază cu schimbarea organizațională în administrația publică, în care leadershipul, cultura organizațională și rezistența la schimbare au rol de variabile mediatore. În literatura de specialitate consultată, nu au fost identificate modele similare, dezvoltate pentru administrații publice aflate în proces de reformă.

Pe plan empiric, cercetarea oferă o bază de date amplă, alcătuită din două chestionare ($N = 840$ și $N = 56$) și șase interviuri semi-structurate, iar modelul SEM testat prezintă indici de ajustare buni (CFI = 0,953; TLI = 0,945; RMSEA = 0,054) și o putere explicativă ridicată ($R^2 = 0,79$).

Pe plan metodologic, abordarea mixtă, integrată prin triangulare, poate fi preluată și de alte cercetări empirice care investighează administrația publică din România.

Pe plan practic, lucrarea formulează recomandări fundamentate empiric, structurate pe două direcții de acțiune: la nivel sistemic (cadru de finanțare, reglementarea pieței formării, consolidarea mandatului INA, formarea obligatorie pentru funcțiile de conducere) și la nivel instituțional (evaluarea impactului formării, corelarea cu obiectivele strategice instituționale, dezvoltarea culturii organizaționale, comunicarea în cadrul proceselor de schimbare).

**BUCHAREST UNIVERSITY OF ECONOMIC
STUDIES**

Doctoral School of Management



**SUMMARY
DOCTORAL THESIS**

Author: Claudiu-Emanuel L.E. SIMION

Title of the doctoral thesis:

**THE IMPORTANCE OF PROFESSIONAL TRAINING IN
CHANGE PROCESSES IN PUBLIC ORGANIZATIONS
FROM ROMANIA**

**Doctoral supervisor: Prof. Univ. Dr. Constantin-
Marius PROFIROIU**

Bucharest, 2026

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION	1
PART I. THEORETICAL AND CONTEXTUAL FOUNDATIONS OF THE RESEARCH.....	11
CHAPTER 1. CHANGE MANAGEMENT. THEORIES. MODELS. TOOLS.....	11
1.1. THE CONCEPT OF ORGANIZATION.....	12
1.1.1. Public organizations. Concept, characteristics and differences from private organizations.....	13
1.2. THE CONCEPT OF CHANGE.....	17
1.3. CHANGE AT THE ORGANIZATIONAL LEVEL.....	19
1.4. ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT.....	24
1.5. ORGANIZATIONAL CHANGE MODELS	26
1.6. INITIATING CHANGE PROCESSES	36
1.7. RESISTANCE TO CHANGE.....	38
CHAPTER 2. INTEGRATING PROFESSIONAL TRAINING INTO ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESSES.....	44
2.1. CONCEPTUAL DELIMITATIONS REGARDING PROFESSIONAL TRAINING	45
2.2. PROFESSIONAL TRAINING AS A TOOL FOR ORGANIZATIONAL CHANGE.....	47
2.2.1. The “Do it yourself” Competence Model (DIY-C) – an integrated approach to training in change processes.....	54
2.3. TYPES OF PROFESSIONAL TRAINING ESSENTIAL IN CHANGE PROCESSES.....	55
CHAPTER 3. PROFESSIONAL TRAINING IN EUROPEAN PUBLIC ADMINISTRATION	60
3.1. BELGIUM	61
3.2. FRANCE.....	65
3.3. SPAIN	73
3.4. ITALY	77
3.5. GREECE	82
3.6. PORTUGAL	86
3.7. IRELAND.....	90
3.8. BULGARIA.....	94
3.9. EUROPEAN PROFESSIONAL TRAINING NETWORKS AND INSTITUTIONS	97
3.9.1. European School of Administration (EuSA).....	97
3.9.2. Network of Directors of Institutes and Schools of Public Administration (DISPA).....	99
3.9.3. European Institute of Public Administration (EIPA).....	100
3.9.4. Regional School of Public Administration.....	102
CHAPTER 4. INSTITUTIONAL FRAMEWORK OF ROMANIAN PUBLIC ADMINISTRATION	105

4.1. THE CONCEPT OF PUBLIC ADMINISTRATION	105
4.2. ORGANIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN ROMANIA	109
4.2.1. Organization of central public administration.....	112
4.2.2. Organization of local public administration in Romania	117
4.3. REFORM – ADMINISTRATIVE PANACEA OR PRETEXT FOR CONTINUOUS REORGANIZATION?.....	119
PART II. EMPIRICAL RESEARCH ON THE LINK BETWEEN PROFESSIONAL TRAINING AND ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESSES IN ROMANIAN PUBLIC ADMINISTRATION	129
CHAPTER 5. INSTITUTIONAL AND LEGISLATIVE CONTEXT OF PROFESSIONAL TRAINING IN ROMANIAN PUBLIC ADMINISTRATION.....	129
5.1. EVOLUTION OF PROFESSIONAL TRAINING FOR ROMANIAN PUBLIC ADMINISTRATION	130
5.2. CONCEPTUAL DELIMITATIONS REGARDING TRAINING IN THE PUBLIC SECTOR	133
5.3. LEGISLATIVE FRAMEWORK ON PROFESSIONAL TRAINING IN ROMANIAN PUBLIC ADMINISTRATION	136
5.4. PROVIDERS OF PROFESSIONAL TRAINING FOR PUBLIC ADMINISTRATION PERSONNEL	146
5.5. THE INFLUENCE OF COMPETENCE FRAMEWORKS ON PROFESSIONAL TRAINING	151
5.6. THE CONTRIBUTION OF PROFESSIONAL TRAINING TO CHANGE PROCESSES IN ROMANIAN PUBLIC ORGANIZATIONS. EMPIRICAL STUDY ...	155
CHAPTER 6. CASE STUDY: THE NATIONAL INSTITUTE OF ADMINISTRATION - BETWEEN AN INSTITUTION SUBJECT TO CHANGE AND A PILLAR OF THE PROFESSIONALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION	221
6.1. INSTITUTIONAL CONTEXT AND EVOLUTION	222
6.2. ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESSES AT INA	231
6.2.1. Organizational structure	231
6.2.2. Analysis of the INA Strategic Plan 2020-2025	232
6.2.3. Professional training.....	238
6.3. INA: ORGANIZATIONAL CHANGE AND PROFESSIONAL TRAINING. EMPIRICAL STUDY	243
CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS	285
BIBLIOGRAPHIC REFERENCES	295
APPENDICES	321
LIST OF ABBREVIATIONS	392
LIST OF TABLES	394
LIST OF CHARTS / FIGURES.....	397
LIST OF APPENDICES	398

Keywords: public administration, organizational change, professional training, human resources, competencies, National Institute of Administration.

Abstract

Professional training is an important aspect of the public administration ecosystem, often underappreciated. Skills development is a fundamental prerequisite for the functioning of any organization, and even more so in the public sector, where the performance of institutions directly influences both the quality of services provided to citizens and the state's ability to implement coherent and sustainable reforms.

The fundamental research question aims to highlight how the professional training of public administration staff in Romania contributes to the success of organizational change processes.

The scientific approach is based on the premise that in an administrative system undergoing a continuous process of reform, professional training must play a strategic role in developing the competencies necessary for managing organizational change. However, within the architecture of the Romanian public administration, it continues to occupy a marginal position.

The thesis is structured in two parts. The first (Chapters 1–4) lays the theoretical foundations. The second comprises the empirical research (Chapters 5 and 6).

The first chapter addresses key concepts and theories regarding change management, the main models of organizational change, and the dimension of resistance to change.

Chapter 2 analyzes the integration of professional training, as a strategic tool, into organizational change processes. It presents the main concepts used in the field, the role of professional training within change models, as well as a model that proposes an integrated approach to training in institutional transformation processes within public organizations. It also presents the types of training considered essential for the effective management of change.

Chapter 3 presents the main professional training models existing in eight European public administrations, as well as European training networks and institutions, both within the European Union and outside the EU, with an emphasis on best practices that can serve as benchmarks for the Romanian public administration.

Chapter 4 examines the institutional and legislative framework of public administration in Romania, analyzing the concept of public administration through the lens of administrative law doctrines in various countries, the structure and organization of public administration—both central and local—as well as the recent developments and reforms that have shaped this field.

Chapter 5 is dedicated to professional training in public administration in Romania, addressing both its historical, institutional, and legislative dimensions, as well as its impact on organizational transformation processes. The evolution of the main schools and professional training institutes is presented. It also provides conceptual definitions, analyzes the legislative framework for professional training and the main public training providers, as well as the influence of competency frameworks on the design and organization of training programs. The central element of the chapter is an empirical study conducted using a mixed-methods approach—combining quantitative and qualitative methods—on the importance of vocational training in change processes within public authorities and institutions in Romania, which also includes testing a theoretical model through structural equation modeling.

Chapter 6 presents a case study of the National Institute of Administration (INA), analyzed from two perspectives: as an institution with a volatile history, frequently subject to change, and as a pillar of professionalization in the public sector. The chapter includes a diachronic analysis of the INA across its two periods of operation, an evaluation of the 2020–2025 Institutional Strategic Plan, and an examination of change processes in the field of professional training. The central element of the chapter is an empirical study, conducted using mixed research methods—a self-administered questionnaire for INA staff and semi-structured interviews—aimed at capturing the link between professional training and organizational change and providing a basis for recommendations to strengthen the Institute’s capacity.

Research Motivation

The choice of topic was driven by the need to understand the extent to which professional training can serve as a mechanism for supporting organizational change in the public sector.

An important factor was the author’s experience in the field of professional training, gained within public institutions with specific responsibilities, an experience that brought together the two essential dimensions of this work—professional training and organizational change—as the author has been involved in both professional training processes and complex organizational change processes.

Objectives of the Thesis

The overall objective of this research is to determine the role and importance of professional training in facilitating and strengthening organizational change processes in Romania’s public administration, using the National Institute of Administration as a case study.

To achieve the general objective, **seven specific objectives** were formulated, which aimed to: (1) analyze change management and professional training as tools for organizational transformation; (2) identify the main types and approaches to training used in public

institutions; (3) a comparative analysis of European professional training models to identify best practices transferable to the Romanian context; (4) an investigation of the institutional and legislative context of professional training in Romania; (5) examining how organizational structure and culture influence the effectiveness of training in change processes; (6) assessing the role of training in reducing resistance to change; (7) analyzing the INA's capacity as a strategic training provider.

Each case study—both the systemic one and the one at the INA level—was structured around its own objectives, including a general objective and specific objectives derived from the overall objective of the study, along with research questions and hypotheses, the testing of which contributed to the achievement of the overall research objective.

Methodology

The research combined a theoretical approach with an empirical investigation based on a mixed-methods design, which integrated quantitative and qualitative methods to gain an in-depth understanding of the role of professional training in change processes within public organizations in Romania.

The review of the specialized literature focused on fields such as management, change management, public administration, human resource management, and professional training, through the consultation of indexed academic sources (monographs, scientific articles, conference papers, case studies), which were selected based on thematic relevance, the scientific recognition of the sources, and the date of publication.

The analysis of official documents included international and national legislation (primary and secondary), official statistics (at the European and national levels), activity reports from public authorities and institutions (at the international and national levels), deliverables from projects funded by non-reimbursable external grants, administrative regulations and procedures, and strategic documents currently under development.

The opinion survey was conducted using two questionnaires designed by the author: one administered to staff in Romania's central and local public administration (N = 840) and one administered to staff at the National Institute of Administration (N = 56), designed to capture complementary dimensions of the role of professional training in organizational change processes.

Six semi-structured interviews were conducted with three experts from the Romanian public administration and three individuals considered relevant to the case study applied to the INA. These were guided by the quantitative results and the specialized literature, and were recorded, transcribed, and analyzed thematically.

Based on the results obtained from the systemic-level research, an integrated model regarding the role of professional training in organizational change processes was proposed.

Structural equation modeling (SEM) was used to test the model.

The case study applied to INA provided an in-depth understanding, at the institutional level, of the phenomena analyzed.

Summary of Results and Original Contributions

The research findings revealed a positive and significant association between professional training and the success of organizational change within public authorities and institutions in the Romanian public administration.

This association did not manifest itself directly, but through a complex mediation mechanism, in which leadership style was the primary mediator.

The structural equation model (SEM), tested using data collected at the systemic level, explained 79% of the variation in the success of organizational change processes ($R^2 = 0.790$), confirming the consistency of the relationships between professional training, leadership, organizational culture, and resistance to change.

The analyses conducted at the two levels—systemic and institutional—provided complementary results. According to the results of the systemic study ($N = 840$), professional training was recognized as a strategic factor (88.3% of respondents), but remained underutilized due to underfunding (74.1%), a lack of managerial priority (37.4%), and the absence of post-training evaluation mechanisms (44.2%).

Leadership was confirmed as the central factor, accounting for 78.3% of the indirect effect of training on the success of change ($\beta = 0.728$, $p < 0.001$ in the systemic study; $p = 0.582$, $p < 0.001$ in the institutional study).

Organizational culture was significantly associated with the success of change, according to the data obtained in the systematic study; Thus, respondents who indicated that the institutions where they work conduct an evaluation of the training's impact reported greater effects on both the transfer of skills (Cohen's $d = 1.03$) and the success of the changes (Cohen's $d = 1.21$).

At the INA level, the data confirmed the same trends: the correlation between managerial support and the success of change was strong ($p = 0.582$, $p < 0.001$), and the study highlighted organizational resilience under conditions of chronic volatility, as well as a fragmented framework regarding the field of professional training.

The research makes original contributions on several levels.

From a theoretical perspective, this study proposes an integrated model that explains how professional training is associated with organizational change in public administration, in which leadership, organizational culture, and resistance to change serve as mediating variables. No

similar models developed for public administrations undergoing reform were identified in the reviewed literature.

Empirically, the research provides a comprehensive dataset consisting of two questionnaires (N = 840 and N = 56) and six semi-structured interviews, and the tested SEM model exhibits good fit indices (CFI = 0.953; TLI = 0.945; RMSEA = 0.054) and high explanatory power ($R^2 = 0.79$).

Methodologically, the mixed-methods approach, integrated through triangulation, can be adopted by other empirical studies investigating public administration in Romania.

Practically, the study formulates empirically grounded recommendations structured around two lines of action: at the systemic level (funding framework, regulation of the training market, strengthening the INA's mandate, mandatory training for leadership positions) and at the institutional level (assessing the impact of training, aligning with institutional strategic objectives, developing organizational culture, and communication within change processes).

