



CZU 34:316.46

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18680161>

**ROLUL MANAGERULUI
ÎN CONSOLIDAREA ECHIPEI
DE EXECUTARE A SARCINILOR
ÎN CADRUL SECȚIEI ASISTENȚĂ
JURIDICĂ**

**Liliana CREANGĂ¹
Roman BOLGARENCO²**

Consolidarea echipei presupune nu doar selecția unor specialiști cu pregătire adecvată, ci mai ales integrarea lor într-un mediu funcțional, cu obiective comune, în care să predomine comunicarea clară, responsabilitatea, respectul reciproc și orientarea spre rezultat. Mai mult, în conformitate cu prevederile legislației în vigoare [1], managerul are și o serie de obligații legale explicite de organizare a activității echipei: stabilirea sarcinilor, asigurarea formării profesionale, prevenirea conflictelor și menținerea unui climat organizațional sănătos.

Scopul cercetării constă în identificarea și analiza factorilor care contribuie la consolidarea echipei din cadrul unei secții juridice și a modalităților prin care managerul poate sprijini eficient executarea sarcinilor, având în vedere atât contextul instituțional, cât și cerințele legale specifice. În mod particular, vom analiza importanța tehnologiilor informaționale și cum acestea pot contribui la eficientizarea procesului de gestionare a sarcinilor.

Rezultatele științifice ale cercetării vor contribui la creșterea transparenței proceselor de instruire și la respectarea standardelor de performanță.

Cuvinte-cheie: manager, consolidarea echipei, asistență juridică, performanță.

**THE ROLE OF THE MANAGER
IN FOSTERING TEAM COHESION
TO ACHIEVE TASK COMPLETION
WITHIN THE LEGAL ASSISTANCE
SECTION**

**Liliana CREANGĂ¹
Roman BOLGARENCO²**

Team cohesion involves not only the selection of specialists with adequate training, but also their integration into a functional environment with common objectives, where clear communication, responsibility, mutual respect, and result orientation prevail.

Moreover, in accordance with the provisions of the legislation in force [1], the manager also has a series of explicit legal obligations in organizing the team's activity: establishing tasks, ensuring professional training, preventing conflicts, and maintaining a healthy organizational climate.

The purpose of the research is to identify and analyze the factors that contribute to the consolidation of the team within a legal section and how the manager can effectively support the execution of tasks, taking into account both the institutional context and the specific legal requirements. In particular, we will analyze the importance of information technologies and how they can contribute to making the task management process more efficient.

The scientific results of the research will contribute to increasing the transparency of training processes and compliance with performance standards.

Keywords: manager, team building, legal assistance, performance.

¹ Conferențiar universitar, doctor în drept, Catedra „Drept public”, Academia „Ștefan cel Mare” a MAI al Republicii Moldova (ROR: <https://ror.org/036kvxa54>); e-mail: academia@mai.gov.md; e-mail: lilianacreanga28@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-7118-9715

Associate Professor, PhD, Chair of Public Law, The „Ștefan cel Mare” Academy of the MIA of the Republic of Moldova (ROR: <https://ror.org/036kvxa54>); e-mail: academia@mai.gov.md; email: lilianacreanga28@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-7118-9715

² Șef interimar al Secției asistență juridică a Inspectoratului național de securitate publică al Inspectoratului General al Poliției; e-mail: roman.bolgarenco@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1802-7252>

Interim head of the Legal Assistance Section of the National Inspectorate for Public Security of the General Inspectorate of Police; e-mail: roman.bolgarenco@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1802-7252>

INTRODUCERE

În contextul actual, marcat de complexitatea sarcinilor administrative, juridice și instituționale, rolul managerului capătă o dimensiune tot mai strategică. Dacă, într-o concepție tradițională, managerul era perceput ca simplu supraveghetor sau administrator al resurselor umane, în prezent acesta este recunoscut drept factor esențial în construcția unei echipe performante, motivate și adaptabile.

În contextul unei instituții juridice moderne, eficiența activităților depinde nu doar de competențele individuale ale specialiștilor, ci și de modul în care aceștia colaborează în cadrul unei echipe bine consolidate. Rolul managerului devine extrem de important în acest proces, având misiunea de a coordona, motiva și integra membrii echipei pentru a asigura îndeplinirea sarcinilor cu maximă responsabilitate și eficiență. În cadrul secției de asistență juridică, unde sarcinile implică acuratețe, promptitudine și cooperare strânsă, conducerea eficientă a echipei este o condiție „sine qua non” pentru succesul operațional.

În cadrul Secției de asistență juridică, responsabilitățile zilnice presupun o intensă interacțiune profesională, o bună cunoaștere a cadrului legal național și instituțional, precum și o distribuire echitabilă și eficientă a sarcinilor între membrii echipei. De aceea, managerul nu mai este doar un coordonator al activităților curente, ci și un lider, care modelează cultura organizațională, mediază conflicte, susține dezvoltarea profesională și încurajează colaborarea interdepartamentală.

În mod concret, activitățile desfășurate într-o secție de asistență juridică, fie că vorbim despre întocmirea actelor administrative și juridice, asigurarea reprezentării în instanță, fie despre consilierea structurilor interne sau interpretarea reglementărilor, impun standarde înalte de profesionalism, rigurozitate și eficiență. În acest cadru, echipa devine nucleul operațional al performanței, iar managerul - cheia funcționării acesteia.

Managerul în cadrul Secției de

INTRODUCTION

In the actual context, marked by the complexity of administrative, legal, and institutional tasks, the role of the manager takes on a more strategic dimension. If, in a traditional conception, the manager was perceived as a simple monitor or administrator of human resources, nowadays, it is perceived as an essential factor in building a performing, motivated, and adaptable team.

In a modern legal institution, the efficiency of activities depends not only on the individual competencies of specialists but also on the way they cooperate within a well-coordinated team. The role of the manager becomes essential in this process, having the mission of coordinating, motivating, and integrating team members to accomplish their tasks with maximum responsibility and efficiency. Within the Legal Assistance Section, where tasks require accuracy, promptness, and close cooperation, the efficient management of the team is a “sine qua non” condition for operational success.

Within the Legal Assistance Section, the daily responsibilities focus on intense professional interaction, a well-known aspect of the national and institutional legal framework, as well as an equitable and efficient distribution of the tasks between the team members. That is why the manager is not only a coordinator of the current activities but also a leader who shapes the organizational culture, mediates conflicts, supports professional development, and encourages interdepartmental cooperation.

In a concrete way, the activities carried out in a legal assistance section, whether we are talking about the preparation of administrative and legal documents, the assurance of the representation in court, advising internal structures, or interpreting regulations, require high standards of professionalism, rigor, and efficiency. In this context, the team becomes the oper-



asistență juridică are rolul de a coordona, organiza și consolida echipa pentru a asigura un flux optim al activităților, în concordanță cu cerințele legale și procedurale. În acest sens, utilizarea tehnologiilor informaționale pentru instruirea continuă a membrilor echipei devine un instrument esențial în dezvoltarea competențelor profesionale ale acestora și în îmbunătățirea performanței individuale și colective.

Studiul instruirii prin tehnologii informaționale este deosebit de relevant în contextul post-pandemic, când s-au înregistrat atât progrese în ceea ce privește digitalizarea proceselor administrative și juridice, cât și controverse legate de eficiența acestor modalități de învățare. În ciuda opiniilor împărțite, formarea profesională la distanță a demonstrat multiple avantaje, precum accesibilitatea, flexibilitatea și capacitatea de a livra materiale de instruire în timp real, la nivelul tuturor membrilor echipei.

Rolul managerului în cadrul Secției de asistență juridică este fundamental nu doar pentru coordonarea activităților, ci și în implementarea unor soluții inovative, ce vor răspunde provocărilor și necesităților unei echipe de profesioniști. Prin integrarea tehnologiilor informaționale, managerul contribuie semnificativ atât la consolidarea echipei, îmbunătățirea performanței individuale și colective, cât și, implicit, la succesul instituțional.

METODE ȘI MATERIALE APLICATE

Metodologia de cercetare utilizată pentru realizarea scopului studiului include metodele logice, sistematice și de comparare, axându-se pe analiza doctrinei și studierea materialelor empirice relevante pentru gestionarea echipelor juridice. De asemenea, în procesul de cercetare s-au explorat atât tehnicile tradiționale de instruire, cât și cele inovative, cum ar fi instruirea prin sisteme informaționale și platforme online, pentru a evalua impactul acestora asupra consolidării echipelor și îmbunătățirii execuției sarcinilor.

ational core of performance, and the manager becomes the key to its functioning.

Within the Legal Assistance Section, the manager has the role of coordinating, organizing, and consolidating the team to ensure an optimal flow of activities according to the legal and procedural requirements. In this sense, the use of the informational technology for the continuing training of the team members becomes an essential instrument in the development of the professional competencies of the team members, and also improves individual and collective performance.

The training with the help of informational technologies is absolutely relevant in the post-pandemic context, when there was registered both progress related to the administrative and legal processes and controversies related to the efficiency of these learning means were registered. Despite mixed opinions, distance learning has demonstrated multiple advantages, such as accessibility, flexibility, and the ability to deliver training materials in real time to all team members.

The role of the manager within the Legal Assistance Section is essential not only in coordinating the activities, but also in implementing some innovative solutions that will meet the challenges and necessities of the professional team. Through integrating the informational technologies, the manager contributes significantly to the strengthening of the team, improving individual and collective performances, and implicitly, to the institutional success.

METHODS AND MATERIALS APPLIED

The research methodology employed to achieve the aim of this study encompasses logical, systematic, and comparative methods, focusing on the analysis of legal doctrine and the examination of empirical materials relevant to the management of legal teams. Furthermore, the research process explored both traditional training techniques and innovative approaches,

DISCUȚII

Rolul managerului în consolidarea echipei

În cadrul Secției de asistență juridică, consolidarea echipei presupune integrarea unei serii de principii manageriale și juridice menite să asigure performanța și respectarea standardelor legale specifice domeniului. Managerul are un rol fundamental în crearea unui cadru favorabil colaborării eficiente, alocării corecte a resurselor umane și în monitorizarea continuă a progresului sarcinilor, toate acestea fiind esențiale pentru asigurarea calității și eficienței activităților juridice desfășurate.

Un aspect deosebit de important pentru consolidarea echipei este stabilirea unor sarcini clare și obiective specifice, cuantificabile, în acord cu atribuțiile fiecărui membru al echipei. Conform Codului Muncii, fiecare angajat trebuie să aibă o fișă a postului detaliată, în care să fie stipulate sarcinile și responsabilitățile specifice. În contextul Secției de asistență juridică, acest document trebuie să specifice atribuțiile legate de elaborarea actelor juridice, consultanța acordată structurilor interne sau reprezentarea instituțională în instanță.

Managerul are obligația legală de a asigura o distribuție echilibrată și eficientă a sarcinilor, având în vedere competențele individuale ale fiecărui membru al echipei și necesitățile specifice ale fiecărei activități juridice. Astfel, un manager eficient va organiza activitatea echipei pe baza unui plan de lucru bine fundamentat, care să țină cont de:

- Complexitatea sarcinilor juridice (de exemplu, consultanță în domeniul de drept fiscal sau în dreptul muncii);
- Termenele legale și procedurale (respectarea termenelor de depunere a actelor în instanță);
- Resursele umane și tehnice de care dispune echipa.

Un exemplu de bune practici este utilizarea de instrumente informatice de gestionare a sarcinilor, care permit monitorizarea progresului activităților și ajustarea alocării resurselor în timp real. Mana-

such as training through information systems and online platforms, in order to assess their impact on team cohesion and the improvement of task execution.

DISCUSSIONS

The Role of the Manager in Team Cohesion

Within the Legal Assistance Section, team cohesion involves the integration of various managerial and legal principles aimed at ensuring team performance and compliance with the specific legal standards of the field. The manager plays a fundamental role in creating a favourable environment for effective collaboration, equitable allocation of human resources, and continuous monitoring of task progress—factors that are essential for the quality and efficiency of legal activities.

A central element in fostering team cohesion is the establishment of clear tasks and specific, measurable objectives aligned with each team member's responsibilities. According to the Labor Code, every employee must have a detailed job description, stipulating specific duties and responsibilities. In this context, this document should specify responsibilities related to drafting legal documents, providing consultancy to internal structures, or representing the institution in court.

The manager bears the legal obligation to Legal Assistance Section ensure the balanced and efficient distribution of tasks, taking into account the individual competencies of each team member and the particular requirements of each legal activity. An effective manager organizes team activities based on a well-founded work plan that considers:

- The complexity of legal tasks (e.g., consultancy in tax law or labor law);
- Legal and procedural deadlines (such as court filing deadlines);
- The human and technical resources available to the team.

A best practice is the use of digital



gerul are datoria de a promova un climat organizațional sănătos, care să favorizeze cooperarea și comunicarea eficientă între membrii echipei. Într-o secție de asistență juridică, această cooperare este esențială, având în vedere complexitatea și interdependența activităților juridice.

Pentru a construi un astfel de climat, managerul trebuie să adopte un stil de leadership participativ, care să încurajeze implicarea tuturor membrilor echipei în procesul decizional, în special în contextul unor cazuri juridice importante sau de mare complexitate. În plus, managerul trebuie să asigure comunicarea transparentă a obiectivelor și a așteptărilor, precum și să promoveze cooperarea cu alte secții sau direcții, atunci când activitățile echipei depășesc competențele secției (de exemplu, colaborarea cu Secția finanțe pentru aspecte de drept fiscal).

Este important de menționat că managerul are și responsabilitatea de a asigura un mediu de muncă sigur din punct de vedere psihologic și fizic, prevenind stresul profesional și riscurile de *burnout* [2]. Astfel, liderul trebuie, prin sprijinul constant oferit echipei, să încurajeze abordarea unei muncii sustenabile care să nu pună în pericol sănătatea angajaților.

Pentru a asigura o performanță ridicată, managerul trebuie să utilizeze tehnici de motivare adaptate specificului echipei juridice, totodată, managerul poate stabili un sistem de recompense bazat pe performanță, care să includă atât remunerații financiare (bonusuri, prime de performanță), cât și non-financiare (recunoașterea meritelor într-un cadru oficial, promovarea în funcții superioare). De asemenea, managerul este obligat să asigure formarea continuă a echipei, prin organizarea de sesiuni de instruire și actualizare periodică a cunoștințelor juridice, tehnice și procesuale. Acest demers este esențial fiindcă sectorul juridic este în continuă schimbare, iar actualizarea cunoștințelor este o necesitate pentru a răspunde noilor provocări și cerințe legale. În acest sens, evaluările periodice ale performanței și analiza feedback-ului oferit de membrii echipei sunt elemente decisive

task management tools, which facilitate the monitoring of ongoing activities and allow for real-time adjustment of resource allocation.

The manager is also responsible for promoting a healthy organizational climate that encourages cooperation and effective communication among team members. In a legal assistance section, such collaboration is crucial given the complexity and interdependence of legal activities.

To build such an environment, the manager should adopt a participative leadership style that encourages the involvement of all team members in decision-making, particularly in significant or complex legal cases. Furthermore, the manager must ensure transparent communication of objectives and expectations and promote cooperation with other sections or departments when the team's activities extend beyond the section's competence (e.g., collaboration with the Finance Section on tax law matters).

It is important to note that the manager also has the responsibility to ensure a psychologically and physically safe work environment, preventing professional stress and burnout risks [2]. Thus, the former leader, through the constant support offered to the team, must encourage the approach of sustainable work that does not endanger the health of employees.

To ensure high performance, the manager must use motivation techniques adapted to the specifics of the legal team. At the same time, the manager can establish a performance-based reward system, which includes both financial rewards (bonuses, performance premiums) and non-financial rewards (recognition of merits in an official setting, promotion to higher positions).

Also, the manager must ensure the continuous training of the team by organizing training sessions and regularly updating legal, technical, and procedural knowledge. This is essential because the legal sector is constantly changing, and the knowledge update is a necessity to meet

pentru a înțelege nevoile de dezvoltare ale fiecărei persoane și ale echipei în ansamblu.

În orice echipă, chiar și una foarte bine organizată, apar inevitabil conflicte. În situațiile respective, managerul trebuie să aplice măsuri de prevenire și rezolvare într-un mod care să nu afecteze atmosfera organizațională. În cadrul Secției de asistență juridică, disensiuni pot apărea din diverse motive, de la diferențe de viziune asupra unui caz juridic, până la probleme legate de distribuirea sarcinilor sau gestionarea stresului profesional.

Pentru a preveni și rezolva conflictele, managerul trebuie să implementeze proceduri de mediere internă, să monitorizeze în permanență relațiile interpersonale din echipă și să adopte măsuri corective atunci când este necesar, asigurându-se că toate persoanele implicate beneficiază de un tratament echitabil și transparent. Un manager bine pregătit va ști când să adopte o atitudine fermă și când să ofere suport și îndrumare.

Consolidarea echipei într-o Secție de asistență juridică presupune un proces continuu, în care managerul are rolul de a integra competențele individuale într-o unitate funcțională, orientată spre rezultate. În acest sens, el trebuie să aplice un ansamblu de tehnici și principii manageriale adaptate specificului activităților juridice, respectând în permanență cadrul legal prevăzut de legislația muncii, sănătății și securității în muncă, precum și de reglementările interne. Este esențial ca activitatea managerului să fie ghidată de principiile eficienței, comunicării deschise și dezvoltării profesionale continue, pentru a asigura nu doar îndeplinirea sarcinilor, ci și un mediu de lucru sănătos și productiv.

Rolul managerului în executarea sarcinilor

Unul dintre cele mai importante roluri ale unui manager este de a asigura executarea eficientă a sarcinilor în cadrul echipei. Sarcinile specifice trebuie să fie clar definite, să se distribuie în mod echitabil și să se realizeze într-un fel care să contribuie la atingerea obiectivelor organizaționale. Managerul, în calitatea sa de lider și coordonator, are responsabilitatea de a ghida

new challenges and legal requirements.

In this respect, regular performance reviews and feedback analysis provided by team members are essential elements to understand the development needs of each person and the team as a whole.

In any team, even a very well-organized one, conflicts inevitably arise. In these situations, the manager must apply conflict prevention and resolution measures in a way that does not affect the organizational atmosphere. Within the Legal Assistance Section, conflicts can arise for various reasons, from differences in view of a legal case to problems related to burden sharing or managing professional stress.

To prevent and resolve conflicts, the manager must implement internal mediation procedures, constantly monitor interpersonal relationships in the team, and take corrective action when necessary, ensuring that all persons involved benefit from fair and transparent treatment. A well-trained manager will know when to adopt a firm attitude and when to provide support and guidance.

Strengthening the team in a Legal Assistance Section requires a continuous process, in which the manager has the role of integrating individual skills into a functional, results-oriented unit. In this respect, the manager must apply a set of managerial techniques and principles adapted to the specifics of the legal activities, respecting at all times the legal framework provided by the labor legislation, occupational health and safety, and internal regulations.

The manager's work must be guided by the principles of efficiency, open communication, and continuous professional development to ensure not only the performance of tasks, but also a healthy and productive working environment.

The role of the manager in the completion of tasks

One of the most important roles of a manager is to ensure the effective execution of tasks within the team. Specific tasks



echipa prin acest proces, asigurându-se că fiecare membru își îndeplinește sarcinile la timp, eficient și în concordanță cu standardele stabilite.

Planificarea eficace este fundamentul unui management de succes. Un manager nu își poate asuma fiecare sarcină în parte, astfel, delegarea fiind un aspect esențial al rolului său. Delegarea sarcinilor nu presupune doar atribuirea acestora, ci și asigurarea că sunt distribuite corect în funcție de competențele și capacitățile fiecărui membru al echipei.

➤ **Rolul managerului în delegare:**

• **Identificarea sarcinilor:** Managerul trebuie să cunoască în detaliu obiectivele echipei și să împartă sarcinile astfel încât fiecare să fie în acord cu scopurile stabilite.

• **Atribuirea sarcinilor pe baza competențelor:** Un manager eficient va aloca sarcinile în funcție de abilitățile fiecărui membru al echipei, ținând cont de experiența și expertiza individuală.

• **Clarificarea așteptărilor:** Delegarea sarcinilor presupune clarificarea obiectivelor și așteptărilor, oferind instrucțiuni precise și linii directoare bine conturate pentru realizarea acestora.

Un exemplu de bune practici în vederea delegării este ca managerul să folosească instrumente de planificare precum diagramele Gantt, tabele de sarcini sau software de management de proiect, pentru a urmări progresul și a identifica posibile blocaje în timp real.

Un alt rol important al managerului este de a coordona activitățile echipei, asigurându-se că toate sarcinile sunt îndeplinite într-un mod coerent, în conformitate cu obiectivele comune. De asemenea, managerul trebuie să fie activ implicat în monitorizarea progresului și să intervină atunci când este necesar.

➤ **Rolul managerului în coordonare și monitorizare:**

• **Supravegherea progresului:** Managerul trebuie să aibă o viziune de ansamblu asupra întregii activități a echipei, monitorizând stadiul fiecărei sarcini și identificând eventualele întârzieri sau obstacole.

• **Feedback continuu:** Oferirea unui

must be clearly defined, distributed fairly, and carried out in a way that contributes to the achievement of organisational objectives. The manager, in his capacity as leader and coordinator, has the responsibility to guide the team through this process, ensuring that each member performs their tasks on time, in an efficient manner, and in accordance with the established standards.

Effective planning is the foundation of successful management. A manager cannot take on each task individually, so delegation is an essential aspect of his role. Delegating tasks does not only involve assigning them, but also ensuring that they are distributed correctly according to the skills and capabilities of each team member.

➤ **The role of the manager in delegating tasks:**

• **Task Identification:** The manager must have a thorough understanding of the team's objectives and divide tasks so that each aligns with the established goals.

• **Assignment Based on Competence:** An effective manager will allocate tasks according to each team member's abilities, considering individual experience and expertise.

• **Clarification of Expectations:** Delegation involves clarifying objectives and expectations, offering precise instructions and clear guidelines for task completion.

A best practice in delegation is for the manager to utilize planning tools such as Gantt charts, task tables, or project management software to track progress and identify potential bottlenecks in real time.

Another essential managerial role is to coordinate team activities, ensuring all tasks are completed coherently and in line with common objectives. The manager must also be actively involved in monitoring progress and intervening when necessary.

➤ **The Manager's Role in Coordination and Monitoring:**

• **Progress Supervision:** The manager must maintain an overview of the team's entire activity, monitoring the status of each task and identifying potential delays

feedback constant și constructiv este esențială pentru menținerea echipei pe drumul cel bun. Managerul trebuie să fie disponibil pentru a oferi îndrumare, dar și pentru a asculta problemele sau dificultățile cu care se confruntă echipa, în vederea rezolvării acestora.

- **Ajustarea planurilor:** Atunci când apar obstacole sau schimbări de circumstanțe, managerul trebuie să fie capabil să ajusteze planurile de acțiune și să redistribuie sarcinile pentru a se adapta noilor condiții.

Un manager trebuie să își motiveze echipa pentru a se asigura că sarcinile sunt îndeplinite nu doar în timp util, ci și cu un nivel ridicat de calitate. Motivarea este fundamentală nu doar în fazele inițiale ale proiectului, ci și pe parcursul întregii perioade de execuție a sarcinilor. Motivația poate varia, dar un manager eficient va utiliza o combinație de tehnici pentru a menține echipa implicată și dedicată.

➤ **Tehnici de motivare utilizate de manager:**

- **Stabilirea unor obiective clare:** Membrii echipei trebuie să știe exact ce se așteaptă de la ei. Managerul trebuie să stabilească obiective SMART [3] (Specifice, Măsurabile, Realizabile, Relevante și cu Termene clar stabilite).

- **Recunoașterea și recompensarea performanței:** Managerul trebuie să ofere feedback pozitiv și să recunoască realizările membrilor echipei, fie prin apreciere publică, fie prin recompense formale, pentru a încuraja continuarea unui comportament performant.

- **Oferirea de suport și formare continuă:** Încurajarea unui proces continuu de învățare și dezvoltare contribuie la creșterea încrederii și motivației echipei. Managerul trebuie să asigure formarea continuă pentru a ajuta membrii echipei să își îmbunătățească abilitățile și să facă față noilor provocări.

După ce sarcinile au fost finalizate, managerul trebuie să se asigure că evaluarea performanței este realizată în mod obiectiv și corect. Evaluarea nu se limitează doar la rezultatele obținute, ci și la modul în care sarcinile au fost gestionate pe par-

or obstacole.

- **Continuous Feedback:** Providing constant, constructive feedback is crucial for keeping the team on track. The manager must be available to guide, as well as to listen to, any issues or difficulties encountered by the team.

- **Plan Adjustment:** When obstacles or changes in circumstances arise, the manager must be able to adjust action plans and redistribute tasks to adapt to new conditions.

A manager must also motivate the team to ensure tasks are completed not only on time but with a high standard of quality. Motivation is essential throughout the execution phase, not just at the outset of a project. While motivation may vary, an effective manager will employ a combination of techniques to keep the team engaged and dedicated.

➤ **Motivational Techniques Used by the Manager:**

- **Setting Clear Objectives:** Team members must know exactly what is expected of them. The manager should set SMART goals (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound) [3].

- **Recognition and Reward:** The manager should provide positive feedback and recognize team achievements, either through public appreciation or formal rewards, to encourage continued high performance.

- **Support and Ongoing Training:** Encouraging continuous learning and development increases team confidence and motivation. The manager must provide ongoing training to help team members improve their skills and meet new challenges.

Upon task completion, the manager must ensure that a performance evaluation is carried out objectively and fairly. Evaluation encompasses not only the results obtained but also how tasks were managed, including collaboration, adherence to deadlines, and efficient use of resources.

➤ **The Manager's Role in Evaluation:**

- **Results Assessment:** The manager



curs, inclusiv colaborarea, respectarea termenelor și eficiența utilizării resurselor.

➤ **Rolul managerului în evaluare:**

• **Evaluarea rezultatelor:** Managerul analizează dacă obiectivele stabilite au fost atinse și dacă standardele de calitate au fost respectate.

• **Feedback post-proiect** [4]: Este esențial ca managerul să ofere un feedback detaliat echipei, discutând ce a mers bine, ce ar putea fi îmbunătățit și ce lecții pot fi învățate pentru proiectele viitoare.

• **Documentarea și raportarea:** În funcție de natura sarcinilor și a organizației, managerul poate fi responsabil și pentru raportarea progresului către superiori sau alte părți interesate. Un exemplu de bune practici este utilizarea de sisteme de evaluare a performanței structurate, care sunt transparente și obiective.

În contextul executării eficiente a sarcinilor juridice, managerul trebuie să îndeplinească simultan mai multe roluri – lider, organizator, comunicator și decident. Conform teoriei lui Mintzberg (1973) [5], rolul managerial este împărțit în trei categorii principale: interpersonal, informațional și decizional, fiecare dintre acestea având un impact direct asupra coeziunii echipei și îndeplinirii obiectivelor. Aplicând această teorie în cadrul Secției de asistență juridică, putem observa cât de important este ca managerul să asigure o orchestrare coerentă a tuturor acestor componente funcționale.

Totodată este de menționat autorul Drucker (1954), care în lucrarea sa fundamentală *The Practice of Management* [6], menționează că managementul eficient este esențial pentru funcționarea coerentă a oricărei organizații și pentru dezvoltarea echipelor performante.

Rolul managerului în executarea sarcinilor este crucial pentru succesul echipei. De la planificarea și delegarea sarcinilor, până la coordonarea și monitorizarea acestora, managerul joacă un rol activ în asigurarea unui flux de muncă eficient și în menținerea echipei motivată și concentrată. Evaluarea corectă și oferirea unui feedback continuu sunt esențiale pen-

analizes whether the set objectives have been met and if quality standards have been respected.

• **Post-project Feedback** [4]: The manager needs to provide detailed feedback to the team, discussing successes, areas for improvement, and lessons learned for future projects.

• **Documentation and Reporting:** Depending on the nature of the tasks and the organization, the manager may also be responsible for reporting progress to superiors or stakeholders.

A best practice in evaluation is the use of structured, transparent, and objective performance appraisal systems.

In the context of effective execution of legal tasks, the manager must simultaneously fulfill multiple roles—leader, organizer, communicator, and decision-maker. According to Mintzberg’s (1973) theory [5], the managerial role is divided into three main categories: interpersonal, informational, and decisional, each directly impacting team cohesion and the achievement of objectives. Applying this theory to the Legal Assistance Section illustrates how important it is for the manager to orchestrate all these functional components coherently.

It is also important to mention Drucker (1954), who, in his seminal work *The Practice of Management* [6], emphasized that effective management is essential for the coherent functioning of any organization and for the development of high-performing teams.

The manager’s role in task execution is crucial to team success. From planning and delegating tasks to coordinating and monitoring their completion, the manager plays an active role in ensuring efficient workflow and maintaining team motivation and focus. Accurate evaluation and continuous feedback are essential for improving work processes and learning from each project. A manager who leads the team effectively, adapting to its needs, will achieve the best results and make a significant contribution to the organization’s success.

tru îmbunătățirea proceselor de lucru și învățarea din fiecare proiect. Un manager care știe să își conducă echipa în mod eficiente, adaptându-se la nevoile acesteia, va obține cele mai bune rezultate și va contribui semnificativ la succesul organizației.

REZULTATE

Bune practici (studiu de caz)

Transformarea digitală în instituțiile publice din Republica Moldova, inclusiv în cadrul structurilor Ministerului Afacerilor Interne, a devenit o necesitate în contextul creșterii volumului de muncă, cererilor de servicii juridice și exigențelor de transparență și eficiență. În acest sens, rolul managerului este hotărâtor nu doar în coordonarea echipei, ci și în identificarea și implementarea soluțiilor tehnologice menite să optimizeze sarcinile administrative și juridice.

Studiul de față analizează un caz concret de digitalizare parțială a proceselor de lucru în cadrul Secției asistență juridică a Inspectoratului Național de Securitate Publică, sub conducerea unui manager cu viziuni strategice. La începutul anului 2023, Secția de asistență juridică funcționa pe baza unor procese în mare parte manuale, utilizând documente fizice, evidență în registre și comunicare prin e-mail. Acest model crea următoarele dificultăți:

- Timp mare de soluționare a cererilor (5–6 zile);
- Lipsa unei baze centralizate de urmărirea cazurilor;
- Dificultăți de monitorizare a performanței fiecărui angajat;
- Lipsă de transparență privind termenele-limită și repartizarea sarcinilor;
- Risc crescut de erori administrative și omisiuni.

Începând cu anul 2024 până în prezent au fost inițiate și puse în aplicare mai multe programe de digitalizare, care au inclus următoarele măsuri:

- a) *Introducerea unui Sistemul informațional automatizat E-Cancelaria*
 - Fiecare caz este înregistrat într-un document partajat;

RESULTS

Best Practices (Case Study)

Digital transformation in public institutions in the Republic of Moldova, including within the structures of the Ministry of Internal Affairs, has become a necessity in light of increased workloads, growing demands for legal services, and increased requirements for transparency and efficiency. In this context, the manager's role is crucial not only in coordinating the team but also in identifying and implementing technological solutions to optimize administrative and legal tasks.

This study analyzes a specific case of partial digitalization of work processes within the Legal Assistance Section of the National Inspectorate for Public Security, under the direction of a manager with strategic vision.

At the beginning of 2023, the Legal Assistance Section operated primarily through manual processes, using physical documents, record-keeping in registers, and communication via email. This model resulted in the following difficulties:

- Long response times to requests (5–6 days);
- Lack of a centralized case-tracking database;
- Difficulties in monitoring individual employee performance;
- Lack of transparency regarding deadlines and task allocation;
- Increased risk of administrative errors and omissions.

From 2024 onwards, several digitalization programs have been initiated and implemented, including the following measures:

- a) *Introduction of the Automated Information System “E-Cancelaria”*
 - Each case is recorded in a shared document.
 - Response deadlines are tracked in the system.
 - All team members have controlled access to active case files.



• Termenele de răspuns sunt marcate în sistem;

• Toți membrii echipei au acces controlat la dosarele active.

b) Introducerea semnăturii electronice

• Răspunsurile oficiale către alte instituții sunt semnate electronic și expediate prin e-mail securizat, reducând timpul de procesare și costurile logistice.

c) Ședințe online și arhivă digitală

• Ședințele de planificare și analiză se desfășoară prin Google Meet, facilitând participarea chiar și în regim de lucru la distanță;

• Toate documentele emise sunt arhivate digital, ceea ce permite accesul rapid și trasabilitatea completă.

În perioada semestrului II a anului 2024 și semestrului I a anului 2025, s-au înregistrat următoarele îmbunătățiri [7]:

b) Introduction of Electronic Signatures

• Official responses to other institutions are signed electronically and sent via secure email, reducing processing time and logistical costs.

c) Online Meetings and Digital Archives

• Planning and analysis meetings are conducted via Google Meet, facilitating participation even for remote work arrangements.

• All issued documents are archived digitally, enabling rapid access and complete traceability.

During the second half of 2024 and the first half of 2025, the following improvements were recorded [7]:

Indicator Indicator	2024	2025	Evoluție (%) Change (%)
Timp mediu de soluționare cereri Average response time to requests	7 zile/ days	5,5 zile/ days	-27,7%
Număr mediu cereri procesate/6 luni Average number of requests processed (6 months)	217	278	+28,11%
Grad de satisfacție al echipei (%) Team satisfaction rate (%)	80%	91%	+11 puncte procentuale/ percentage points

Factori care au asigurat progresul:

• **Leadership digital:** managerul a avut inițiativa și a convins echipa să adopte noile tehnologii, deși inițial exista rezistență.

• **Training intern:** au fost organizate sesiuni de instruire privind utilizarea platformelor online, fapt ce a dus la adoptarea lor rapidă.

• **Sprijin instituțional:** INSP a oferit suport logistic pentru conectivitate și utilizarea semnăturii digitale.

• **Feedback continuu:** soluțiile digitale au fost ajustate în funcție de sugestiile venite din partea utilizatorilor interni.

Implementarea tehnologiilor digitale în cadrul Secției asistență juridică a de-

Key factors contributing to this progress include:

• **Digital Leadership:** The manager initiated and convinced the team to adopt new technologies despite initial resistance.

• **Internal Training:** Training sessions on online platform usage were organized, leading to rapid adoption.

• **Institutional Support:** The National Inspectorate for Public Security provided logistical support for connectivity and digital signature use.

• **Continuous Feedback:** Digital solutions were adjusted based on internal user feedback.

The implementation of digital tech-

monstrat clar că eficiența organizațională crește semnificativ atunci când managementul este proactiv și orientat spre inovație. Reducerea timpului de lucru, scăderea numărului de erori și creșterea satisfacției atât în rândul angajaților cât și al beneficiarilor sunt indicatori direcți ai eficienței unui leadership modern. Acest studiu de caz confirmă că managerul devine un agent al schimbării digitale și că succesul implementării tehnologice depinde de capacitatea liderului de a convinge, educa și susține echipa pe calea tranziției spre un model de lucru modern.

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

În urma analizei teoretice și practice privind rolul managerului în consolidarea echipei și executarea sarcinilor în cadrul Secției de asistență juridică, pot fi formulate următoarele concluzii:

1. *Rolul strategic al managerului în cadrul echipelor juridice.* În contextul actual marcat de complexitate instituțională și cerințe ridicate de eficiență, managerul din cadrul unei secții de asistență juridică joacă un rol esențial în consolidarea echipei. Nu mai este doar un coordonator de activități curente, ci un lider care modelează cultura organizațională, încurajează dezvoltarea profesională și mediază relațiile interpersonale.

2. *Importanța tehnologiilor informaționale în optimizarea proceselor.* Studiul de caz realizat a demonstrat clar impactul pozitiv al digitalizării proceselor administrative și juridice. Introducerea sistemului E-Cancelaria, semnăturii electronice și arhivării digitale a contribuit la reducerea timpului de soluționare a cererilor, diminuarea erorilor și creșterea satisfacției angajaților.

3. *Executarea eficientă a sarcinilor prin planificare, delegare și monitorizare.* Managerul are responsabilitatea de a planifica activitățile, de a distribui sarcinile în mod echitabil și de a urmări constant progresul acestora. Folosirea instrumentelor digitale de planificare și monitorizare (diagrame Gantt, tabele interactive etc.)

inologies in the Legal Assistance Section clearly demonstrated that organizational efficiency increases significantly when management is proactive and innovation-oriented. Reductions in work time, fewer errors, and increased satisfaction among both employees and beneficiaries are direct indicators of modern leadership effectiveness.

This case study confirms that the manager becomes an agent of digital change and that the success of technological implementation depends on the leader's ability to convince, educate, and support the team during the transition to a modern work model.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Based on the theoretical and practical analysis of the manager's role in team cohesion and task execution within the Legal Assistance Section, the following conclusions can be drawn:

1. *The Strategic Role of the Manager in Legal Teams:*

In the current context of institutional complexity and heightened efficiency requirements, the manager in a legal assistance section plays an essential role in team cohesion. The manager is no longer simply a coordinator of current activities, but a leader who shapes organizational culture, fosters professional development, and mediates interpersonal relationships.

2. *The Importance of Information Technologies in Process Optimization:* The case study clearly demonstrated the positive impact of digitalizing administrative and legal processes. The introduction of systems such as E-Cancelaria, electronic signatures, and digital archiving has contributed to reducing response times, minimizing errors, and increasing employee satisfaction.

3. *Efficient Task Execution Through Planning, Delegation, and Monitoring:* The manager is responsible for planning activities, distributing tasks equitably, and constantly monitoring their progress. The use



permite o adaptare rapidă la condițiile în schimbare și la nevoile echipei.

4. *Motivarea și dezvoltarea continuă – factori critici pentru performanță.* Performanța individuală și colectivă este susținută de un sistem eficient de motivare (materială și non-materială), precum și prin formarea continuă a personalului. Managerul are obligația de a asigura accesul la instruire periodice, adaptate specificului juridic și tehnologic al activității.

5. *Leadership adaptiv și implicare activă în procesul de schimbare.* Succesul digitalizării și îmbunătățirii performanței echipei a fost posibil datorită unui leadership proactiv, deschis schimbării și capabil să gestioneze rezistența inițială din partea personalului. Managerul a avut un rol esențial în facilitarea procesului de tranziție și în menținerea coeziunii echipei.

Pe baza concluziilor formulate, se propun următoarele *recomandări*, menite să contribuie la îmbunătățirea activității manageriale și consolidarea echipei juridice:

1. *Continuarea investițiilor în digitalizarea proceselor juridice.* Se recomandă extinderea soluțiilor informatice și integrarea completă a activităților juridice într-un sistem digital unificat, cu scopul de a asigura trasabilitatea, eficiența și reducerea birocrăției.

2. *Consolidarea competențelor digitale și juridice ale echipei.* Este necesară organizarea regulată a sesiunilor de instruire în utilizarea tehnologiilor moderne, dar și a cursurilor de actualizare în domeniul juridic, pentru a menține echipa competitivă și bine pregătită.

3. *Implementarea unui sistem standardizat de evaluare a performanței.* Se propune introducerea unui cadru clar de evaluare a performanței, care să includă indicatori obiectivi, feedback periodic și recunoaștere formală a meritelor, pentru a stimula implicarea și responsabilitatea.

4. *Crearea unei culturi organizaționale bazate pe colaborare și încredere.* Managerii trebuie să promoveze un stil de leadership participativ, bazat pe comunicare deschisă, respect reciproc și asumarea responsabilităților, pentru a întări coeziu-

of digital planning and monitoring tools (such as Gantt charts and interactive tables) enables rapid adaptation to changing conditions and team needs.

4. *Motivation and Continuous Development as Critical Performance Factors:* Individual and collective performance is supported by an effective system of both material and non-material motivation, as well as ongoing staff training. The manager must ensure regular access to training tailored to the legal and technological specifics of the section's activities.

5. *Adaptive Leadership and Active Involvement in Change Management:* The success of digitalization and performance improvement was made possible by proactive leadership—open to change and capable of managing initial resistance. The manager played a crucial role in facilitating the transition and maintaining team cohesion.

Based on these conclusions, the following recommendations are proposed to enhance managerial activity and strengthen legal teams:

1. *Continue Investing in the Digitalization of Legal Processes:*

It is recommended to expand IT solutions and fully integrate legal activities into a unified digital system to ensure traceability, efficiency, and reduced bureaucracy.

2. *Strengthen the Team's Digital and Legal Competencies:*

Regular training sessions in modern technologies and legal updates are necessary to keep the team competitive and well-prepared.

3. *Implement a Standardized Performance Evaluation System:*

A clear performance evaluation framework, including objective indicators, regular feedback, and formal recognition, should be introduced to encourage engagement and accountability.

4. *Foster an Organizational Culture Based on Collaboration and Trust:*

Managers should promote a participative leadership style rooted in open communication, mutual respect, and shared responsibility to strengthen team cohesion

nea echipei și a preveni conflictele.

5. *Monitorizarea continuă a impactului digitalizării asupra echipei.* Se recomandă evaluarea periodică a modului în care tehnologiile implementate influențează volumul de muncă, calitatea serviciilor și starea de bine a angajaților, ajustând procesele în funcție de rezultatele obținute.

Managementul modern în cadrul unei Secții de asistență juridică, nu mai poate fi conceput fără integrarea leadershipului strategic, a tehnologiilor informaționale și a unei culturi organizaționale bazate pe cooperare și dezvoltare continuă. Iar managerul este cheia eficienței operaționale și motorul principal al schimbării instituționale durabile.

and prevent conflicts.

5. *Continuously Monitor the Impact of Digitalization on the Team:*

It is recommended to periodically assess how implemented technologies affect workload, service quality, and employee well-being, and to adjust processes accordingly.

Modern management within a Legal Assistance Section cannot be conceived without the integration of strategic leadership, information technologies, and an organizational culture based on cooperation and continuous development. The manager is the key to operational efficiency and the main driver of sustainable institutional change.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

1. Codul Muncii al RM Nr. 154 din 28-03-2003.
 2. Doran G. T. „There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives”. *Management Review*, 70(11), 1981, pag. 35–36.
 3. Walker D. H. T. Postproject Reviews to Gain Effective Lessons Learned. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 2, Nr. 2, 2009, pag. 320–321.
 4. Freudemberger H. J. „Staff Burn-Out”. *Journal of Social Issues*, 30(1), 1974, pag. 159–165.
 5. Drucker Peter Ferdinand. *The Practice of Management*, 1954.
 6. Mintzberg Henry, Harper & Row. *The Nature of Managerial Work*, 1973, pag. 20.
 7. Raportul anual de activitate a INSP, Chișinău 2025.
-