

[005.32:657.6]:334.724(478)

MANAGEMENTUL ȘI LEADERSHIP-UL AUDITULUI INTERN ÎN SECTORUL PUBLIC

Drd. Inga BULAT, INCE
bulat.inga124@gmail.com

Conf. cercet., dr. hab. R odica PERCIUN, INCE
rodica21@gmail.com

În ultimul deceniu, activitatea de organizare și realizare a auditului intern în sectorul public reprezintă o preocupare majoră și studiată atât la nivel statal, cât și global. Forma de organizare și funcționare este dependentă de complexitatea și mărimea entităților publice.

În ultima perioadă, tot mai des, se abordează atât la nivel global, cât și în țară, studiile specialiștilor în domeniul managementului despre rolul și stilurile de conducere a unui manager și modul de formare a unei echipe consolidate și motivate. În acest articol, se vor aborda caracteristicile generale și esențiale ale unui manager de subdiviziune de audit intern din sectorul public, care are menirea să fie manager și lider de echipă în misiunile de audit realizate.

***Cuvinte-cheie:** leadership, audit intern, entitate publică, manager, lider, echipă.*

JEL: J53; H83.

Introducere

În articolul dat, se va aborda și se va plasa accentul, în mod deosebit, pe studierea personalității și condiționarea dezvoltării calităților personale și abilităților profesionale ale personalului subdiviziunii de audit intern. Studiul personalității are drept tematică centrală problematica managementului, în context organizațional, acolo unde se pot urmări influențele asupra formării, dinamicii, eficienței și dezvoltării echipei de muncă, asupra motivației și satisfacției organizaționale, asupra culturii organizaționale.

Tematica articolului are ca scop descrierea metodelor specifice, ce apar în procesele de gestionare a subdiviziunii de audit intern, punând accentul pe comportamentul, calitățile și stilurile de conducere practicate de manageri, un proces

[005.32:657.6]:334.724(478)

INTERNAL AUDIT MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN THE PUBLIC SECTOR

PhD candidate Inga BULAT, INCE
bulat.inga124@gmail.com

Assoc. Resear., Hab. Dr. R odica PERCIUN, INCE
rodica21@gmail.com

In the last decade, the activity of organizing and conducting internal audit in the public sector is a major concern and studied at state and global level. The form of organization and functioning depends on the complexity and size of the public entity.

Lately, more and more often, both globally and in the country level, the studies of management specialists on the role and leadership styles of a manager and how to form a consolidated and motivated team are approached. This article will address the general and essential aspects of a manager of the public sector internal audit subdivision, who is meant to be the manager and team leader in the audit missions performed.

***Keywords:** leadership, internal audit, public entity, manager, leader, team.*

JEL: J53; H83.

Introduction

This article will address and place special emphasis on the study of personality and conditioning the professional and personal development of staff internal audit subdivisions. The study of personality has as central theme the problem of the manager in organizational context, where one can follow the influences on the formation, dynamics, efficiency and development of the work team, on organizational motivation and satisfaction, on organizational culture.

The topic of the article aims to describe the specific methods that appear in the management processes of the internal audit subdivision, emphasizing the behaviour, qualities and leadership styles practiced by managers, a process that has become complex, often difficult and with many consequences for the entire climate of team

devenit complex, adesea anevoios și cu numeroase consecințe asupra întregului climat de funcționare al unei echipe de lucru etc. Interesul manifestat, în prezent, pentru cultul conducerii și al studierii persoanelor, cărora le revin aceste atribuții, este în atenția psihologiei manageriale, acolo unde asistăm la fenomenul de creștere a puterii organizaționale, a medierii conflictelor și politicilor de negociere, a subdiviziunilor de audit intern de succes sau aflate în plin declin.

Toate aceste aspecte gravitează în jurul figurii leadership-ului, care are un rol important în procesul de decizie și viziunea acțiunii, cel care, uneori, în mod cameleon, adoptă un anumit stil de conducere, fiind influențat de context, viziune, situație, dispoziție sau personalitate.

În prezent, personalitatea managerului reprezintă un domeniu de cercetare, care este intens studiat, deoarece comportamentul managerial condiționează și asigură eficiența activității subdiviziunii de audit intern. Acesta constituie unul din motivele, pentru care preocupările științifice actuale se axează pe studierea mijloacelor de perfecționare a conducerii și pe alegerea leadership-ului, care prezintă abilități și capacități pentru exercitarea cu succes a unor astfel de funcții. Premisa fundamentală, de la care se pornește, constă în faptul că liderul influențează, în mod cert, productivitatea oricărei subdiviziuni structurale. Prin stabilirea de standarde, obiective și priorități, un manager poate să aducă schimbări în performanța de zi cu zi. El poate, permanent, să influențeze sensul evoluției, prin stabilirea unei viziuni strategice și formularea obiectivelor pe termen lung.

Metodologia cercetării

Din punct de vedere metodologic, prezentul articol utilizează și analizează o serie de modele de conducere și metode de analiză științifică, utilizate frecvent atât în literatura națională, cât și în cea internațională în studierea comportamentului managerial în calitate de manager și lider. Pe parcursul lucrării, au fost utilizate următoarele metode tradiționale: metoda sistemică, metoda logică și cea dialectică, cu instrumentarul corespunzător: analogia, analiza și sinteza literaturii de specialitate, inducția și deducția.

Rezultate și discuții

În scopul aderării la Uniunea Europeană, Republica Moldova s-a angajat să respecte și să implementeze Directivele UE în reformarea sectorului public în baza standardelor și principiilor

work operation, etc. The interest shown today for the cult of leadership and study of people who have these responsibilities, is in the attention of present psychology, where we witness the phenomenon of increasing organizational power, mediation of conflicts and negotiation policies, successful internal audit subdivisions or in full decline.

All these aspects gravitate around the figure of leadership, which has an important role in the decision-making process and the vision of the action, the one that sometimes, in a chameleon-like way, adopts a certain leadership style, being influenced by context, vision, situation, mood or personality.

Today, the manager's personality is a field of research, which is intensively studied, because the managerial behaviour conditions and ensures the efficiency of the activity of the internal audit subdivision. This is one of the reasons why current scientific concerns focus on studying the means of improving leadership and choosing leaders who have the skills and abilities to successfully perform such functions. The fundamental premise from which it starts is that the leader relies on the fact that the people at the top of the hierarchy certainly influence the productivity of any structural subdivision. By setting standards, goals and priorities, a leading manager can bring about changes in daily performance. He can permanently influence the direction of its evolution by establishing a strategic vision and formulating long-term objectives.

Research methodology

From a methodological point of view, this article uses and analyses a series of management models and methods of scientific analysis often used in both national and international literature in the study of managerial behaviour as a manager and leader. The following traditional methods were used in writing the given paper: systemic method, logical and dialectical methods, with the appropriate tools: analogy, analysis and synthesis of literature, induction and deduction.

Results and discussions

The Republic of Moldova, in its aspiration to join the European Union, has committed itself to respecting and implementing the directives in public sector reform based on the standards and principles of good governance, which led to the development and revision of the regulatory framework over a decade, thus, creating and including in all public entities the internal audit unit or

bunei guvernări, ceea ce a determinat ca, în decursul unui deceniu, să fie elaborat și revizuit cadrul normativ, astfel a fost creată și inclusă, în toate entitățile publice, unitatea de audit intern sau subdiviziunea de audit intern [8]. Eficiența activității de audit intern reprezintă o carte de vizită a gradului de eficiență în respectarea standardelor naționale de control intern și principiilor de bază ale bunei guvernări. Prin urmare, entitățile publice au forme de organizare și diferite domenii de activitate, dar subdiviziunea de audit intern constituie un microsystem, care activează independent, dar, concomitent, este și o parte integrantă a entității publice.

Actualmente, fiecare entitate publică, ce gestionează resurse publice, este obligată să respecte principiile bunei guvernări și să asigure funcționalitatea și eficiența celor două linii de apărare ale controlului intern. Buna guvernare se realizează de către managerii de toate nivelurile, în entitățile publice, prin aplicarea principiilor: economicitate, eficiență și eficacitate, legalitate și echitate, etică și integritate în procesele, sistemele, obiectivele planificate și realizate [8]. Sistemul de control intern al fiecărei entități publice, conform cadrului normativ, are două linii de apărare.

internal audit subdivision [8]. The efficiency of the internal audit activity is also a business card of the degree of efficiency in respecting the national standards of internal control and the basic principles of good governance. Therefore, public entities have forms of organization and different fields of activity, but the internal audit subdivision is a microsystem that operates independently, but in parallel is also a component part of the public entity.

Currently, every public entity that manages public resources is obliged to respect the principles of good governance and to ensure the functionality and efficiency of the two lines of defence of internal control. Good governance is carried out by managers at all levels in public entities, by applying the principles: economy, efficiency and effectiveness, legality and equity, ethics and integrity in processes, systems, objectives planned and achieved [8]. The internal control system of each public entity, according to the normative framework, has two lines of defence.

Tabelul 1/ Table 1

**Liniile de apărare ale controlului intern în guvernarea corporativă/
The lines of defense of internal control in corporate governance**

Conducerea instituției/managerul-top (responsabil de consolidarea bunei guvernări)/ Institution management/top manager (responsible for strengthening good governance)			
Linia I – Controlul intern managerial/ Line I – Internal managerial control		Linia a II-a – Auditul intern/ Line II – Internal audit	
Cine?/ Who?	Ce?/ What?	Cine?/ Who?	Ce?/ What?
Managerii superiori/ Senior managers	Asigură realizarea în procesele, sistemele obiectivele planificate/ Ensure the achievement in the processes, systems planned objectives.	Managerii operaționali/ Operational managers	Evaluează gradul controlului intern managerial, punând accentul pe procesele, sistemele, obiectivele cu risc major și mediu/ Evaluate the degree of internal managerial control, focusing on processes, systems, objectives with major and medium risk.
Managerii operaționali/ Operational managers			

Sursa: elaborată de autori/ Source: elaborated by the authors

Prin urmare, subdiviziunea de audit intern constituie o parte integrantă a sistemului intern al entității publice, dar activitatea sa este independentă și obiectivele sunt planificate în baza

Therefore, the internal audit subdivision is a component part of the internal entity's internal system, but its activity is independent and the objectives are planned based on the major risks

riscurilor majore identificate de celelalte subdiviziuni structurale ale entității publice [9].

Funcția managerului subdiviziunii de audit, ca și a oricărui alt manager al subdiviziunii structurale, constă în asigurarea eficienței realizării misiunii instituționale.

În literatura de specialitate, diferiți autori descriu funcțiile managerului, ca fiind asemănătoare, dar și diferite, în funcție de viziunea, rolul și modul de organizare al subdiviziunii structurale pe care o conduce [1].

identified by the other structural subdivisions of the public entity [9].

The manager of the audit subdivision has the function, like any other manager of the structural subdivision, to ensure the efficiency of the institutional mission.

In literature, different authors describe the functions of the manager, which are similar, but also different depending on the vision, role and organization of the structural subdivision they lead [1].

Tabelul 2/ Table 2

Funcțiile managementului/ Management functions

Henry Fayol	L. Kazmier
<ul style="list-style-type: none"> - Previziune/ Forecasting; - Organizare/ Organization - Coordonare/ Coordination; - Control/ Control. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificare/ Planning; - Organizare/ Organization; - Dirijare/ Directing; - Control/ Control.
Ross Weber	Al. Puiu
<ul style="list-style-type: none"> - Formularea planurilor și exercitarea controalelor/ Formulating plans and exercising control; - Structurarea sarcinilor și adoptarea deciziilor/ Task structuring and decision making; - Comunicarea/ Communication; - Alocarea resurselor/ Resource allocation; - Soluționarea conflictelor/ Conflict resolution; - Dirijarea schimbărilor/ Leading change. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilirea obiectivelor/ Setting goals; - Organizarea/ Organization; - Resursele umane/ Human resources; - Comunicarea/ Communication; - Prognozarea și planificarea/ Forecasting and planning; - Decizia/ Decision; - Controlul/ Control.

Sursa: elaborat de autori/ **Source:** elaborated by the authors

La realizarea funcțiilor unui management eficient, Friederick W. Taylor a identificat următoarele principii de bază [12]:

1. Studiarea științifică a fiecărei sarcini, probleme de lucru și găsirea celor mai eficiente metode de soluționare;
2. Alegerea corectă a persoanelor care vor executa aceste sarcini;
3. Cooperarea deplină cu angajații, pentru a vedea dacă aplică corect metodele și procedura soluționării;
4. Repartizarea activităților și responsabilităților;
5. Monitorizarea executării în termenul preconizat.

Principiile de bază ale funcțiilor managerului sunt scrise și în fișa postului, ca atribuții și responsabilități de post. Pentru atingerea performanței manageriale, fiecare șef de subdiviziune structurală va aplica, în practică zilnică, următoarele sarcini [3]:

In performing the functions of effective management, Frederick W. Taylor identified the following basic principles [12]:

1. Scientific study of each task, work problem and finding the most effective methods of solving;
2. Choosing the right persons who will perform these tasks;
3. Full cooperation with employees to see if they are applying the right methods and procedures;
4. Sharing activities and responsibilities;
5. Monitoring the execution within the expected term.

The basic principles of the manager's functions are also written in the job description as job attributions and responsibilities. In order to achieve managerial performance, each head of the structural subdivision will apply the following tasks in daily practice [3]:

1. Stabilirea cadrului propriu pentru formarea și cultivarea competenței tuturor angajaților;
2. Rezultatul combinării calității manageriale cu cea a subalternilor prin formarea culturii organizaționale;
3. Menținerea și dezvoltarea unui climat de colaborare, între cel care conduce și cei care sunt conduși/ghidați, atmosferă participativă;
4. Soluții de cointeresare materială și morală, menite să mențină motivarea ridicată a tuturor lucrărilor pentru progresul subdiviziunii structurale și al entității publice în care activează;
5. Susținerea și aplicarea diverselor metode și instrumente inovative, încurajarea creativității.

Astfel, putem menționa că funcția de manager implică următoarele caracteristici:

- a) omogenitate prin funcțiile sale;
- b) distinctivitate prin modul de exercitare a funcțiilor sale în diferite tipuri de structuri organizaționale ale entității publice;
- c) contextualitate în dependență de sistemul, cultura organizațională și situațiile concrete;
- d) orientare spre oameni, adică conduce oamenii prin intermediul cărora se planifică și se realizează obiectivele;
- e) continuitate în realizarea elementelor procesului, funcțiilor manageriale etc.

În opinia lui H. Mintzberg [6], rolul managerului subdiviziunii de audit intern, în activitatea sa zilnică, constă în îndeplinirea atribuțiilor de funcție, ce reflectă modul de executare a acțiunilor planificate și a deciziilor, care asigură eficiența executării:

- a) **informaționale** – monitorizarea acumulării și diseminării informațiilor prelucrate de către angajații din subdiviziune;
- b) **interpersonale** – reprezentarea subdiviziunii de audit intern în comunicarea cu alte subdiviziuni structurale și instituții și motivarea personalului pentru realizarea eficace a obiectivelor și misiunii;
- c) **decizionale** – întreprinderea măsurilor necesare pentru soluționarea situațiilor de conflict dintre angajații subdiviziunii structurale sau unitățile auditate

1. Establishing its own framework for training and cultivating the competence of all employees;
2. The result of combining the managerial quality with that of the subordinates by forming the organizational culture;
3. Maintaining and developing a climate of collaboration, between the leader and those who are led/guided, the participatory atmosphere;
4. Solutions of material and moral interest, which maintain the high motivation of all works for the progress of the structural subdivision and of the public entity in which it operates;
5. Supporting and applying various innovative methods and tools, encouraging creativity.

Thus, we can mention that the manager's function has the following characteristics:

- a) homogeneity in its functions.
- b) distinctness by the way of exercising its functions in different types of organizational structures of public entities.
- c) contextualisation, depending on the system, organizational culture and specific situations;
- d) people-oriented, i.e. leads people, who are the one that plan and achieve the goals;
- e) continuity in the realization of the process elements, managerial functions, etc.

According to H. Mintzberg's opinion [6], the role of the manager of the internal audit subdivision in his daily activity is to fulfil the duties that reflect the execution of planned actions and decisions, which ensure the efficiency of execution, by:

- a) **information** – monitoring the accumulation and dissemination of information processed by employees of the subdivision;
- b) **interpersonal** – representation of the internal audit subdivision in communication with other structural subdivisions and institutions and motivation of staff for the effective achievement of objectives and mission;
- c) **decision** – making the necessary measures to resolve conflict situations between the employees of the structural subdivision or the audited units with the audit team, but also “entrepreneurial”

cu echipa de audit, dar, totodată, și „întreprinzător” pentru inițierea schimbărilor, care se cer pentru eficientizarea activității operaționale a personalului subdiviziunii de audit intern.

În consecință, managerul, care îndeplinește și funcția de șef al echipei de audit, în cadrul misiunii de audit intern, prezumă și îmbinarea abilităților și valorilor unui leader, dar și cunoștințele manageriale, care asigură buna sa funcționalitate.

Profesorul Al. Puiu a clasificat managerii în funcție de abilitățile, caracterul, temperamentul și relația cu angajații lor, în felul următor: [1]

- a) **conducătorul** – beneficiază de talent nativ deosebit, printr-o mare capacitate de luare a deciziilor și este penetrant în relațiile cu oamenii, respectat, atât la nivelurile superioare, cât și la cele inferioare. Se bucură de un înalt prestigiu și de o mare autoritate, datorită competenței, capacității de a reuni oamenii și de a-i determina să se implice în acțiuni dificile. În lipsa unui control adecvat, a unui sistem democratic guvernat de legi corespunzătoare, acesta poate deveni dictator.
- b) **constructorul** – manifestă echilibru între calitățile native și cele formative, în care prevalează, totuși, ultimele. Este o persoană meticuloasă, în tot ceea ce întreprinde, și preferă stabilitatea față de schimbările care survin, fiind preocupat de fundamentarea deciziei fără fisuri și riscuri. *El este un bun conducător conservator și poate fi depășit de alt manager în condițiile dinamice ale vieții contemporane.*
- c) **distrugătorul** – este înclinat spre distrugerea structurilor existente și preferă să înlăture structurile perimate, ce nu mai corespund condițiilor nou-apărute. Pentru a nu produce dezechilibre în activitatea sa, este necesar să fie sprijinit de consilieri competenți, care acționează într-un sistem de legi ferme și constructive. El este necesar în condiții de criză, deoarece are un comportament distrugător de dragul distrugerii și este abil la riscul aventurismului, care poate fi prevenit printr-o echipă competentă de consilieri.
- d) **inovatorul** – se situează în avangarda profesiei sale datorită înclinației deosebite către inovație și schimbări impuse de cerințele reale. *El corespunde, pe deplin,*

to initiate the changes required to streamline the operational activity of internal audit subdivision staff.

Therefore, the manager who is also the head of the audit team in the internal audit mission also assumes the combination of skills and values of a leader, but also managerial knowledge, which ensures its smooth functionality.

Professor Al. Puiu classified managers according to their abilities, character, temperament, and relationship with their employees, such as [1]:

- a) **leader** – has a special native talent, through a great ability to make decisions, is empathic in relationships with people, respected, both at higher and lower levels. He enjoys a high prestige and a great authority, due to *competence, the ability to bring people together and make them get involved in difficult actions. In the absence of adequate control, of a democratic system governed by appropriate laws, he can become a dictator.*
- b) **builder** – has a balance between native and formative qualities, where the latter prevails. He is a meticulous person in everything he undertakes and prefers stability to the changes that occur, being concerned with substantiating the decision without cracks and risks. *He is a good conservative leader and can be overtaken by another manager in the dynamic conditions of contemporary life.*
- c) **destroyer** – is inclined to destroy existing structures, and prefers to remove obsolete structures, which no longer correspond to new conditions. In order not to produce imbalances in his activity he needs to be supported by competent advisers, who act in a system of firm and constructive laws. He is *needed in times of crisis because he has a destructive behaviour for the sake of destruction and is adept at the risk of adventurism, which can be prevented by a competent team of counsellors.*
- d) **innovator** – is at the forefront of his profession due to the special inclination towards innovation and changes imposed by real requirements. *He fully corresponds to the dynamic requirements of technical and scientific progress; the*

cerințelor dinamice ale progresului tehnico-științific, prioritatea fermă pe agenda lui managerială fiind invenția și inovația. Se recomandă să țină cont și de aspectul economic și impactul social al inovării.

În funcție de tipul de caracter al managerului și de modul de conducere: bi- sau tri-dimensional, putem identifica formele și stilurile de conducere. Stilul de conducere constă într-un set de aptitudini, însușiri, valori, abilități și metode de lucru adoptate pentru exercitarea funcției deținute în activitatea sa pe termen mediu, lung și în condiții speciale.

firm priority on his managerial agenda is invention and innovation. It is also recommended to take into account the economic aspect and the social impact of innovation.

Depending on the manager's type of character and the management type: two- or three-dimensional, we can identify the forms and styles of leadership. The leadership style consists in a set of attitudes, qualities, values, temperament, abilities and working methods adopted in the exercise of the function held and its activity on medium, long term and in special conditions.

Tabelul 3/ Table 3

**Stilurile și forma de conducere a managerului/
Styles and leadership of the manager**

Stilul de conducere/ Management style	Forma de conducere/ Management style	Avantaje/ Advantages	Dezavantaje/ Disadvantages
1	2	3	4
a) Autoritar (autocratic)/ Authoritarian (autocratic) <ul style="list-style-type: none"> • Are capacitatea de a lua decizie/ Has the ability to make decisions. • Refuză orice sugestie din partea subalternilor/ He refuses any suggestion from his subordinates. • Subestimează rolurile participative/ Underestimates participatory roles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dă indicații succinte, rostite cu un ton sever/ Gives brief instructions, conducted with a severe tone; • Acțiunile sunt analizate critic, cu motivare subiectivă/ Actions are critically analyzed, subjective motivation; • Este centrat doar pe acțiunile care vor asigura realizarea obiectivului/scopului/ It focuses only on the actions that will ensure the achievement of the objective/goal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficient în structuri/echipe eterogene, unde motivația și competențele sunt reduse/ Effective in heterogeneous structures /teams where motivation and skills are low; • Eficient în cazuri excepționale/proceduri de o importanță critică/ Effective in exceptional cases/critical procedures; • Management vertical/ Vertical management. 	<ul style="list-style-type: none"> • Privează subalternii de participarea creativă, de accesul la progresul tehnic și viziunea entității publice/ It deprives subordinates of the creative participation in the progress or vision of the public entity; • Creează tensiuni și apatie în rândurile subalternilor/ Creating tension and apathy on the part of subordinates.
b) Democratic – management participativ/ Democratic – participatory management <ul style="list-style-type: none"> • Formează echipe/ Forms teams; 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicațiile sunt date sub formă de propuneri cu un ton colegial și laudă/ The indications are given in the form of proposals with a collegial tone and praise; 	<ul style="list-style-type: none"> • Subalternii participă atât la stabilirea obiectivelor, cât și la distribuirea sarcinilor/ Subordinates participate both in setting goals and in distributing tasks; 	<ul style="list-style-type: none"> • Soluționează probleme pe termen lung/ Solving long-term problems can lead;

Continuarea tabelului 3/ Continuation of table 3

1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> • Fructifică mai multe idei, opinii și puncte de vedere/ Uses more ideas, opinions and points of view. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ele sunt înaintate doar ca recomandări, care sunt analizate și decise în grup. Proverbul „Împreună suntem o putere”/ They are submitted only as recommendations, which are analyzed and decided in groups. The proverb “Together we are a power”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participarea activă a tuturor subalternilor la realizarea obiectivului/ Active participation of all subordinates in achieving the goal; • Comunicarea este bilaterală, managementul orizontal/ Communication is bilateral, management is horizontal; • Este eficient pentru realizarea obiectivelor pe termen mediu și lung/ It is effective for achieving medium and long term goals. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poate cauza pierderea ocaziilor favorabile și în situații excepționale/ Can cause the loss of favourable opportunities even in exceptional situations.
<p>c) Neutru – stil de conducere fără implicare în luarea deciziilor/ Neutral – leadership style without involvement in decision making.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subalternii au libertate mare în realizarea obiectivelor planificate/ Subordinates have great freedom in achieving planned goals. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarea este convențională/ Conventional communication; • Nu colaborează la planificarea obiectivelor și realizarea lor/ Non-collaboration in planning objectives and achieving them. 	<ul style="list-style-type: none"> • Este eficient în cazul când personalul este profesionist, auto-motivat suficient și de bună-credință/ It is effective if the staff is self-motivated and sufficiently in good faith; • Distanța dintre diferitele entități publice este mare și îl obligă să fie neutru și independent/ The great distance between the different public entities forces them to be neutral and independent. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reacția întârziată și slăbirea disciplinei de muncă transformă stilul de conducere „neutru” într-un factor distructiv, care poate să ducă chiar la faliment/ Notifying us in time and weakening the discipline at work, turns the "neutral" leadership style into a destructive factor, which can even lead to bankruptcy.
<p>d) Situațional – lipsă de personalitate și caracter/ Situational lack of personality and character.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptare rapidă la situație nouă și la cea curentă/ Quick adaptation to the new situation and the current one arises. 	<ul style="list-style-type: none"> • „Mă schimb cum bate vântul” – Acest stil reprezintă, de fapt, mai mult un proces de adaptare a stilurilor anterior menționate la situațiile nou ivite/ “I change as the wind blows” – This style is actually more of a process of adapting the aforementioned styles to new situations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitatea mare de adaptabilitate la noile situații a oricărui conducător/ High ability to adapt to new situations of any leader. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptarea greoaie la situațiile apărute majorează riscul de nerealizare a planului strategic, astfel, afectându-se durabilitatea performanțelor/ Adapting to situations increases the risk of not achieving the strategic plan so it will affect the sustainability of performance.

Sursa: elaborat de autori/ **Source:** elaborated by the authors

Managerul subdiviziunii de audit intern din entitățile publice, în cele mai dese cazuri, în subdiviziunea structurală, care este formată din cel mult trei persoane, va fi și șef de echipă în misiunile de audit intern [9]. Pentru obținerea rezultatelor cantitative și calitative la auditarea obiectivelor planificate în misiunea de audit intern, se va ține cont, îndeosebi, de pregătirea profesională a membrilor echipei în domeniile auditate și de resursele necesare pentru realizare. Cerințele primordiale ale managerului sunt [10]:

- stabilirea corectă a obiectivelor;
- selectarea metodelor, instrumentelor și resurselor specifice de realizare;
- monitorizarea cu rigurozitate a performanțelor realizate;
- particularizarea modalităților de conducere pe domeniul de activitate și pe echipa formată.

Din aceste considerente, managerul subdiviziunii de audit intern, în diferite situații, va avea comportament de manager sau de lider, pentru a asigura realizarea celor planificate și motivarea echipei sau grupului de lucru.

The manager of the internal audit subdivision of public entities, in most cases, in the structural subdivision, which consists of no more than three people, will also be the team leader in the internal audit missions [9]. In order to obtain quantitative and qualitative results when auditing the objectives planned in the internal audit mission, the professional training of team members in the audited areas and the resources required to achieve them will be taken into account. The manager's primary requirements are [10]:

- correct setting of objectives;
- selection of specific methods, tools and resources for implementation;
- rough monitoring of the achieved performances;
- customization of management methods by field of activity and the team formed.

For these reasons, the manager of the internal audit subdivision in different situations will have the behaviour of a manager or leader, to ensure the achievement of the planned activities and motivate the team.

Tabelul 4/ Table 4

**Comportamentul în organizarea activităților/
Behavior in organizing activities**

Comportamentul managerului/ Manager's behaviour	Comportamentul liderului/ Leader's behaviour
1	2
Ia decizia și o comunică angajaților, dar dacă nu este acceptată, îi va convinge să o accepte/ Makes the decision and communicates it to the employees, but if it is not accepted, he will convince them to accept it.	Stabilește viziunea grupului/ Establishes the vision of the group.
Își prezintă ideile, așteaptă întrebări de la angajați/ Get the ideas presented expect questions from employees.	Planifică strategic în baza viziunii schimbării organizaționale/ Plans strategically based on the vision of organizational change.
Propune variante decizionale luate de el, care pot fi modificate doar dacă consideră că sunt argumentate logic și coerent/ Proposes decisional variants taken by him, which can be modified only if he considers it to be logically and coherently argued.	Motivează și încurajează personalul în direcția perfecționării, dar respectă comportamentele și abilitățile membrilor grupului/ Motivates and encourages staff in the direction of improvement, but also respects the behaviors and abilities of group members.
Prezintă problema angajaților, acceptă sugestii, ia decizii/ Presents the problem to the employees, receive suggestions, makes the decision.	Stabilește obiective care trebuie să fie atinse de membrii grupului/ Sets expectations to be met by group members

Continuarea tabelului 4/ Continuation of table 4

1	2
Stabilește limite și termene și cere grupului să ia decizii și să le realizeze/ Sets deadlines and deadlines and ask the group to make a decision and implement them.	Demonstrează încredere și își dezvoltă abilitățile și comportamentul personal/ Demonstrates confidence and develops personal skills and behavior.
Permite grupului să acționeze în limitele impuse de nivelul ierarhic superior/ Allows the group to act within the limits imposed by the higher hierarchical level.	Construiește climatul de încredere și colaborare între membrii grupului/ Builds the climate of trust and collaboration between group members.
	Conferă o identitate a grupului/ Gives a group identity.

Sursa: elaborat de autori/ Source: elaborated by the authors

Comportamentul unui manager este determinat de abilitățile genetice ale unui lider, care constă în îmbinări de inteligențe, precum [5]:

The behaviour of a manager is determined by the innate abilities of a leader, which are combinations of intelligences, such as [5]:

$$Li = F + I_Q + E_Q + S_Q \tag{1}$$

unde:

Li indică liderul inteligent, care trebuie să dispună de următoarele caracteristici:

F – calități fizice bune. Pentru a realiza viziunea subdiviziunii structurale, este necesar, să fie activ și să beneficieze de o stare de sănătate bună pentru a realiza acțiunile atât cantitativ, cât și calitativ, precum: ședințe, conferințe, întâlniri și muncă peste program;

I_Q – inteligență intelectuală. Cunoștințe vaste în aplicarea diverselor metode, tehnici și instrumente însușite din literatura de specialitate, care îl ajută să planifice eficient obiectivele strategice și să găsească soluții rapide în situații emergente. Inteligența dezvoltată este o calitate înăscută, care constă în raționamentul logic și gândirea abstractă. Factorul determinant în dezvoltarea competențelor și capacităților personale sunt provocările mintale. În comunicare, se axează pe metalimbajul vorbirii;

E_Q – inteligență emoțională. În ultimul deceniu, un accent deosebit este plasat pe acest tip de inteligență, care stimulează capacitatea de exprimare în decursul vieții, abilitatea de a recunoaște, controla și exprima propriile emoții, dar și perceperea, evaluarea emoțiilor altor persoane. În procesul de comunicare, se axează pe cunoașterea bună a limbii vorbite, precum și a limbajului corpului, al comunicării non-verbale;

where:

Li – the intelligent leader, that must have the following characteristics:

F – physical effort. In order to achieve the vision of the structural subdivision, it is necessary for it to be active and in good health to carry out both quantitative and qualitative actions, such as meetings, conferences, meetings, work and overtime;

I_Q – intellectual intelligence. Extensive knowledge in applying various methods, techniques and tools learned from literature, which helps him to effectively plan strategic objectives and find quick solutions in emerging situations. Developed intelligence is an innate ability to have logical reasoning and abstract thinking. The determining factor in the development of personal skills and abilities are the mental challenges. In communication, he focuses on the meta-language of speech;

E_Q – emotional intelligence. In the last decade, a special emphasis is placed on this type of intelligence, which learns and improves the ability to express throughout life, the ability to recognize, control and express their own emotions, but also the perception, evaluation of other people's emotions. In the communication process, it focuses on the knowledge of body language and gestures;

S_Q – inteligență spirituală. Motivarea prin manifestarea entuziasmului, încrederii, aprecierii adevăratelor valori și idealuri.

Pentru ca un manager să aibă calitățile unui lider autentic, trebuie să fie capabil să ignore mediocritatea, iar pentru ca să fie un profesionist inteligent, va trebui să-și dezvolte abilitățile și cunoștințele în baza a cel puțin doi piloni, dintre cei trei ai liderismului, precum:

1. **Liderul-șef** – perfecționarea continuă, dezvoltarea valorilor și abilităților personale în cunoașterea managementului – 20%, comunicării – 30%, creației – 30% și mijloacelor de relaționare – 20%;
2. **Liderul de echipă** – organizarea, motivarea și conducerea unei echipe de oameni, care au temperamente, valori, cunoștințe, abilități diferite;
3. **Liderul organizațional** – consolidarea și coordonarea mai multor echipe din cadrul subdiviziunii structurale.

În baza comportamentului și abilităților menționate anterior, putem observa și diferența dintre managerul subdiviziunii de audit intern și liderul de echipă al misiunii de audit intern.

S_Q – spiritual intelligence. Motivation by giving enthusiasm, confidence, values, ideals and meanings.

In order to have a manager with true leader qualities, he must be able to ignore mediocrity, and, in order to be an intelligent professional, he will have to develop his skills and knowledge based on at least two pillars, out of the three of leadership, such as:

1. **Self-leader** – knowledge, development of values and personal skills in management knowledge – 20%, communication – 30%, creation – 30% and relationships – 20%;
2. **Team leader** – organizing, motivating and leading a team of people who have different temperaments, values, knowledge, skills;
3. **Organizational leader** – consolidation and coordination of several teams within the structural subdivision.

Based on the behaviour and abilities, we can also observe the difference between the manager of the internal audit subdivision and/or the team leader of the internal audit mission.

Tabelul 5/ Table 5

**Diferența în organizarea echipei de audit intern/
The difference in the organization of the internal audit team**

Manager (formal)/ Manager (formal)	Lider (non-formal)/ Leader (informal)
Caracteristici esențiale/ Essential features	
Alege, creează, motivează, entuziasmează echipa în atingerea obiectivelor prin viziunea subdiviziunii și a entității/ Choose, create, motivate, excite the team in achieving the objectives through the vision of the subdivision and the entity.	Atinge obiectivele stabilite prin intermediul membrilor de echipă/ Achieve goals set through team members.
Creează echipe consolidate prin prisma abilităților, cunoștințelor, profesionalismului, în dependență de temperament/ Creates consolidated teams in terms of skills, knowledge, professionalism depending on temperament.	Organizează și controlează activitatea membrilor de echipă/ Organizes and controls the activity of team members.
Are o viziune de durată și trăiește momentul în prezent/ Has a lasting vision and lives the moment in the present.	Pune accentul pe acțiunile realizate în prezent și poartă responsabilitate pentru ele/ Emphasizes the actions taken in the present and bears responsibility for them.
Agenda de lucru/ Work program	
Privește acțiunile realizate prin întregul sistem de valori/ Look at the actions taken through the whole value system.	Privește lucrurile rezumate la nivelul echipei/ Look at the things summarized at the team level.

Continuarea tabelului 5/ Continuation of table 5

Sistemul relațiilor interumane dintre personalul/membrii de echipă/ The system of interpersonal relationships between staff / team members	
Creează o echipă unită în scopul realizării viziunii în baza abilităților și aspirațiilor și susținându-i pe parcursul realizării/ Creates a united team in order to achieve vision based on skills and aspirations and supporting them throughout the achievement	Încurajează competiția și pune accentul pe inteligența emoțională/ Encourages competition and focus on emotional intelligence
Relațiile cu funcția de execuție/ Relations with the execution function	
Motivează și inspiră efortul oamenilor de a depăși barierele în realizarea activităților/ Motivates and inspires people's efforts to overcome barriers in carrying out activities.	Monitorizează rezultatele, identifică abaterile, replanifică activitățile în funcție de situație/ Monitors results, identifies deviations, re-plans activities depending on the situation.
Deleagă noi responsabilități funcțiilor/ Delegates new responsibilities to positions.	Este responsabil de activitățile planificate de el/ Is responsible for the activities he plans.
Rezultatul activității/ The result of the activity	
Produce schimbări majore prin angajarea subalternilor/membrii de echipă în competiții, pune un accent deosebit pe cerințele solicitate/ Produces major changes by engaging subordinates/team members in competitions, places a special emphasis on the required requirements.	Este o muncă asiduă în menținerea ordinii, are o anumită predictibilitate, potențial de a consolida și de a da consistență rezultatelor, pe care vrea să le obțină de la echipă/ It is a diligent work in producing the order, it has a certain predictability, potential to consolidate and give consistency to the results it wants to obtain from the team.

Sursa: elaborat de autori/ Source: elaborated by the authors

Din cele menționate anterior, un manager, care este și leadership al echipei de audit, va avea succes, doar prin combinarea următoarelor criterii:

From the mentioned above, a manager, that is also a leader, will achieve success in his team, just by combining the following criteria:

Sech. = A X M X O

Unde: **Sech** exprimă succesul echipei,
A – abilitățile de lider;
M – motivarea;
O – oportunitatea de a conduce.

Where: **Sech** expresses the team success,
A – leader skills;
M – motivation;
O – opportunity to lead.

Deoarece activitatea auditorilor interni constituie o interdependență între factorii interni și externi ai entității publice și sunt implicați, în mod direct sau indirect, în asigurarea minimizării riscurilor majore și îmbunătățirea proceselor, sistemelor, obiectivelor buneii guvernării, aceste fapte ce denotă că un manager cu abilitățile unui lider autentic va tinde să fie o persoană integră și un exemplu pentru echipa sa, dar și un motiv al schimbării atât în subdiviziunea de audit intern, cât și în entitatea publică. Pentru a asigura realizarea misiunii instituției și viziunii subdiviziunii de audit intern, acesta va dezvolta climatul de echipă și gândirea de grup, prin motivarea de a se perfecționa continuu.

Considering the fact that the activity of internal auditors is an interdependence between internal and external factors of the public entity and are directly or indirectly involved in ensuring the minimization of major risks and improving the processes, systems, objectives of good governance, which means that a manager-leader will want to be an integral person and to be an example for his team, but also a motto of change both in the internal audit subdivision and in the public entity. In addition, to ensure the achievement of the mission of the institution and the vision of the internal audit subdivision will develop the team climate and group thinking, by motivating to continually improve.

Concluzie

Prin prisma literaturii de specialitate și experiența acumulată în domeniul auditului intern în calitate de manager și leadership, în prezentul articol, s-a descris modul de atingere a eficienței și performanței managerului cu abilități de lider față de echipa de audit intern.

În baza acestor două concepte „manager” și „leadership”, s-a analizat rolul managerului subdiviziunii de audit intern, care are ca activitate de bază: planificarea, monitorizarea și raportarea activității auditului intern în baza obiectivelor planificate, iar în calitate de leadership, are rolul de a motiva și consolida echipa de audit pentru atingerea viziunii.

Prin utilizarea corectă a cunoștințelor, metodelor și tehnicilor de lucru, managerul va tinde să se perfecționeze continuu în domeniile auditate atât el, cât și de auditorii interni pentru a realiza obiectivele subdivizionale și a evalua obiectivele, procesele și controalele interne cu risc major.

Din aceste considerente, acțiunile managerului vor fi îndreptate pentru crearea unui climat favorabil, dezvoltarea capacității de colaborare și conlucrare cu subalternii atât în cadrul subdiviziunii structurale, cât și în unitățile auditate.

Un accent deosebit, pentru realizarea eficientă și eficace a obiectivelor cu resursele disponibile, managerul subdiviziunii de audit intern va trebui să-l plaseze pe un comportament de lider față de angajații săi sau echipa de audit intern. Comportamentul managerului depinde, în mod deosebit, de abilitățile, cunoștințele, motivația și stilul de conducere a muncii. Din aceste considerente, pentru a deveni un lider autentic este necesar să tindă să fie un model al schimbării, perfecționării și motivării personale continuu, cât și a echipei sale.

Prin prisma transformărilor și perfecționării continue, leadership-ul va adopta un stil de conducere față de echipă sau de grupul de lucru, care va consolida, motiva echipa sau grupul de lucru în cadrul misiunilor de audit intern, ceea ce prezumă că liderul va constitui o parte integrantă și indispensabilă a echipei sau grupului de lucru, care, prin inteligența, metodele și tehnicile sale, va direcționa lucrul de echipă în atingerea viziunii și realizarea activităților necesare și primordiale.

Conclusion

In the light of the specialized literature and the experience gained in the field of internal audit as a manager and leadership, in this article, we have described how to achieve the efficiency and performance of the manager with leadership skills in an internal audit team.

Based on these two concepts “manager” and “leadership”, the role of the manager of the internal audit subdivision was analysed, which has as basic activity: planning, monitoring and reporting the internal audit activity based on the planned objectives, and as leader, has the role to motivate and strengthen the audit team to achieve the vision.

Through the correct use of knowledge, methods and working techniques, the manager will tend to continuously improve in the areas audited both by him and by the internal auditors to achieve the subdivision objectives and evaluation of objectives, processes and internal controls with major risk.

For these reasons, the actions of the manager will be directed for the creation of a favourable climate, the development of the capacity of collaboration and collaboration with subordinates both within the structural subdivision and in the audited units.

A special emphasis, for the efficient and effective achievement of the objectives with the available resources, the manager of the internal audit subdivision will have to place him on a leading behaviour towards his employees or the internal audit team. The behaviour of the manager depends, in particular, on the skills, knowledge, motivation and leadership style of the work. For these reasons, in order to become a true leader, it is necessary to tend to be a model of continuous change, improvement and personal motivation, as well as of his team.

In terms of continuous transformation and improvement, leadership will adopt a such a style towards the team or working group, which will strengthen, motivate the team or working group in internal audit missions, which presupposes that the leader will be an integral and indispensable part of the team or working group, which, through its intelligence, methods and techniques, will direct the team work in achieving the vision and accomplishing the necessary and primordial activities.

Bibliografie/Bibliography:

1. PUIU, Alexandru. *Management – analize și studii comparative*, ediția a III-a, Ed. Independența Economică, Pitești, 2007, p.328.
2. TRACY, Brian. *Cum conduc cei mai buni lideri*, ediția a II-a, București, 2018, p.256. ISBN: 978-606-44-0084-0.
3. VERBONCU, Ion; NICOLESCU, Ovidiu. *Managementul organizației*. Editura Economică, 2007, p. 648. ISBN 978-973-709-343-1.
4. JOHNS, Gary, (1998) *Comportament organizațional. Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*. București: Editura Economică, p.634. ISBN: 973-590-042-4.
5. JOHNS, Adair (2015) *Leadership strategic*. București, p.144. ISBN: 978-606-8653-15-0.
6. MINTZBERG, Henry (1984). *Le manager an quotidien: les dis rôles du cadre*. Ed. d'Organization, p.308.
7. NICOLESCU, Ovidiu (2001). *Management comparat*. București: Editura Economică, 2001, p.296.
8. Legea nr. 229/2010, privind controlul financiar public intern, <https://weblex.md/item/view/iddbtype/1/id/9bcee2c41904a84b782c2a884bc92773>.
9. Hotărârea de Guvern nr. 557/2019, cu privire la aprobarea Codului etic al auditorului intern și a Cartei de audit intern, <https://weblex.md/item/view/iddbtype/1/id/6f41b101b28e11439679d4d63d67f192>.
10. Ordinul Ministerului de Finanțe al Republicii Moldova nr. 153/2018, cu privire la aprobarea Standardelor Naționale de Audit Intern, <https://weblex.md/item/view/iddbtype/1/id/8f637db93a2cff5be55bca42e8d126d2>.
11. Ordinul Ministerului de Finanțe al Republicii Moldova nr. 161/ 2020, privind aprobarea Normelor de audit intern în sectorul public. <https://weblex.md/item/view/iddbtype/1/id/c6b33b13f35d0218845fa65a44e0f0cb>.
12. <https://ro.sodiummedia.com/4263612-taylor39s-theory-theme-fundamentals-and-principles>.