Universitatea „Babeş-Bolyai” Cluj-Napoca
Facultatea de Ştiinţe Economice şi Gestiunea Afacerilor
Catedra de Management

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

ROLUL RESURSEI UMANE ÎN SCHIMBAREA ORGANIZAŢIONALĂ

Conducător ştiinţific:

Prof. univ. dr. **ANCA BORZA**

Doctorand:

ADRIAN SONEA

Cluj-Napoca
2011

Rezumatul tezei – Cuprins

Cuprins – Teză de doctorat / 3

Cuvinte – cheie / 7

Introducere / 7

Partea I. Sinteze din literatura consacrată si consideraţii teoretice - în rezumat / 12

Partea a II-a. Concretizări ale modelelor teoretice şi cercetări originale - în rezumat / 41

Contribuţii personale ale autorului tezei / 69

Bibliografie selectivă / 70

CUPRINS – TEZĂ DE DOCTORAT

Cuprinsul lucrării
Lista figurilor
Lista tabelelor
Introducere / 1

PARTEA I. SINTEZE DIN LITERATURA CONSACRATĂ ŞI CONSIDERAŢII TEORETICE / 10

1. Resursa umană a firmei – conţinut şi evoluţie / 11
1.1. Conţinutul noţiunii şi rolul resursei umane în organizaţie / 11
1.1.1. Noţiunea forţă de muncă / 11
1.1.2. Personalul angajat al firmei / 14
1.1.3. Noţiunea resursă umană / 16
1.2. Competenţă – tipuri şi nivele / 21
1.2.1. Competenţa la nivel organizaţional / 21
1.2.2. Tipuri şi sisteme de competenţă / 23
1.3. Un model al proceselor corelate / 24
1.3.1. Asigurarea resursei umane necesare / 24
1.3.2. Managementul cunoştinţelor / 26
1.3.3. Roluri şi posturi / 27
1.3.4. Managementul talentului / 31
1.3.5. Rolul managerului şi activitatea managerială / 34
1.4. Concluzii privitoare la resursa umană a firmei / 36

2. Cultura organizaţională – „personalitatea" resursei umane / 39
2.1. Caracterizarea culturii organizaţionale / 39
2.1.1. Definirea culturii organizaţionale / 39
2.1.2. Principalele variabile determinante pentru cultura organizaţională / 49
2.1.3. Tipuri de cultură organizaţională / 52
2.2. Organizaţia care învaţă şi managementul cunoştinţelor / 62
2.2.1. Competenţa profesională şi „cultura de succes" / 62
2.2.2. Procesul învăţării în organizaţie / 64
2.2.3. Organizaţia care învaţă de la client / 66
2.2.4. Managementul cunoştinţelor – experienţe şi proceduri de aplicare / 68
2.3. Concluzii privitoare la cultura organizaţională / 71
3. Schimbarea în mediul organizaţional. Rolul şi adaptarea structurii organizatorice / 73
3.1. Procesul schimbării – evoluţie socială şi organizaţională / 74
3.1.1. Schimbarea la nivel macro şi microeconomic / 74
3.1.2. Impulsul şi şocul schimbării / 77
3.1.3. Specificul schimbării / 81
3.1.4. Factorii (forţele) care determină schimbarea / 89
3.1.5. Desfăşurarea procesului schimbării / 92

3.2. Creativitatea. Rolul resursei umane în asigurarea flexibilităţii şi adaptabilităţii / 98
3.3. Cultura organizaţională şi structura organizatorică / 99
3.4. Evoluţia culturii organizaţionale. Capacitatea de adaptare a structurii organizatorice / 105
3.5. Concluzii privitoare la schimbarea culturii şi structurii
Organizaţionale / 111

4. Comunicarea în organizaţie ca motor al schimbării / 115
4.1. Cercetări asupra rolului comunicării în procesul schimbării / 115
4.1.1. Schimbarea organizaţională prin procesul de comunicare / 115
4.1.2. Comunicarea privită ca impuls şi ca rezultat al schimbării / 117
4.2. Comunicarea interumană ca informaţie şi ca relaţie / 119
4.2.1. Comunicarea – informaţie şi relaţie / 119
4.2.2. Comunicare şi conştiinţă de sine / 122
4.3. Abordarea transdisciplinară a schimbării / 125
4.3.1. Cauzele ratei scăzute de succes în schimbarea organizaţională / 125
4.3.2. Succes şi insucces în procesul schimbării / 128
4.3.2. Abordarea transdisciplinară – repere teoretice / 130
4.3.4. Comunicarea ca schimbare / 131
4.4. Modele statice ale procesului comunicării / 132
4.4.1. Modelul Norbert Wiener / 132
4.4.2. Modelul Aurel Iftimescu / 133
4.4.3. Modelul Cândea / 135
4.4.4. Modelul Prutianu / 136
4.4.5.Modelul Shockley-Zabalak / 138
4.5. Modele dinamice ale comunicării / 140
4.5.1. Patru paşi în modelele schimbării / 140
4.5.2. Viziunea de ansamblu pentru modelul integrat al comunicării şi schimbării / 143
4.5.3. Modelul integrat comunicare – schimbare / 146
4.5.4. Evoluţia etapelor modelului integrat comunicare – schimbare / 149
4.5.5. Paralela comunicare – schimbare / 156
4.6. Sistemul de relaţii în procesul comunicării manageriale / 157
4.6.1. Comunicarea în relaţiile cu clientul / 159
4.6.2. Comunicarea în domeniul financiar / 160
4.7. Tehnici de comunicare pentru îmbunătăţirea procesului managerial / 162
4.7.1. Tehnici de stimulare a creativităţii de grup / 162
4.7.2. Tehnici de îmbunătăţire a managementului participativ / 165
4.7.3. Tehnici de îmbunătăţire a procesului de negociere." Broasca-ţestoasă" / 168
4.8. Concluzii privitoare la procesul comunicării / 169
4.8.1. Progresul social – rezultat al difuzării accelerate a informaţiei / 169
4.8.2. Comunicarea – aspecte teoretice / 170
4.8.3. Comunicare şi schimbare / 171

PARTEA a II-a. CONCRETIZĂRI ALE MODELELOR TEORETICE ŞI CERCETĂRI ORIGINALE / 173

5. Studii de caz. Exemple şi modele de cultură şi structură „de succes" în organizaţii / 174

5.1. Modelul de dezvoltare a competenţei organizaţionale în cazul unei firme româneşti din turism / 174

5.1.1. Obiective, metodologie şi descrierea cercetării / 174

5.1.2. Descrierea firmei folosite ca exemplu / 174

5.1.3. Corelarea proceselor în cazul firmei cercetate / 176

5.2. FR-RO. Dezvoltarea competenţei profesionale în cazul unei firme cu capital străin / 181

5.3. Un model românesc de cultură organizaţională / 186

5.4. Crearea şi dezvoltarea culturii organizaţiilor din România. Cercetare sociologică / 188

5.4.1. Climatul organizaţional şi cultura create într-o firmă românească (GP Baia Mare) / 188

5.4.2. Aspecte de climat şi cultură organizaţională într-o firmă creată cu capital mixt: străin şi românesc (FR-RO) / 189

5.4.3. Aspecte ale climatului şi culturii unei organizaţii create pe baze româneşti şi transformate de capitalul străin (TB Company) / 190

5.4.4. Concluzii privitoare la aspectele culturii organizaţiilor cercetate (GP, FR-RO, TB Company) / 195

5.5. Modelul Burke – Litwin al performanţei şi schimbării organizaţionale aplicat unei firme româneşti / 198

5.5.1. Obiective, metodologie şi descrierea cercetării pentru aplicarea modelului Burke – Litwin / 198

5.5.2. Modelul Burke – Litwin în cazul unei firme româneşti din turism / 199

5.5.3. Concluzii în urma aplicării Modelului Burke – Litwin / 204

6. Diagnoza unei culturi organizaţionale / 206

6.1. Modelul valorilor concurente conceput de Cameron şi Quinn / 206

6.1.1. Cele patru tipuri de cultură (după Cameron & Quinn, 2006) / 206

6.1.2. Metoda de stabilire a profilului culturii organizaţionale / 208

6.2. Orientarea spre învăţare / 209

6.3. Factorii organizaţionali „blocanţi" / 210

6.4. Rezultatele obţinute / 211

6.5. Concluzii în urma diagnozei culturii organizaţionale / 216

7. Potenţialul oferit de tinerii cu studii superioare pentru procesul schimbării / 220

7.1. Obiectivele studiului şi metoda utilizată pentru analiza potenţialului oferit de tinerii cu pregătire superioară / 221

7.1.1. Ipotezele stabilite / 223

7.1.2. Colectivitatea studiată / 224

7.2. Rezultatele aplicării chestionarului – analize univariate / 225

7.2.1. Structura colectivităţii studiate / 225

7.2.2. Probleme ale cererii şi ofertei pe piaţa muncii / 226
7.2.3. Aspecte privitoare la competenţă şi creativitate / 227
7.2.4. Dezvoltarea carierei angajaţilor / 230
7.3. Corelaţii între răspunsurile la întrebări – analize bivariate / 231
7.4. Concluzii pe baza cercetării grupului de studenţi / 234

8. Consideraţii finale asupra rolului resursei umane în schimbarea organizaţională / 236
8.1. Resursa umană a firmei – impuls şi rezultat al schimbării
Organizaţionale / 236
8.2. Cultura organizaţională – cadrul de dezvoltare şi rezultatul evoluţiei resursei umane / 238
8.3. Comunicarea interumană – cauză a schimbării, cale de realizare şi identificare cu schimbarea / 239
8.4. Schimbarea organizaţională bazată pe potenţialul uman al firmei / 241
8.4. Rolul pe care resursa umană îl îndeplineşte în schimbarea
Organizaţională / 243

Bibliografie / 247

Anexe / 257

Anexa 1. Chestionar pentru angajaţii firmei / 257

Anexa 2. Chestionar pentru managementul firmei / 259

Anexa 3. Comentarea răspunsurilor la chestionar (GP Baia Mare) / 262

Anexa 4. Comentarea răspunsurilor la chestionar (FR-RO) / 268

Anexa 5. Comentarea răspunsurilor la chestionar (TB Company) / 271

Anexa 6. Chestionar pentru evaluarea culturii organizaţionale (OCAI) / 278

Anexa 7. Gradul orientării spre învăţare a organizaţiei (DLOQ) / 283

Anexa 8. Chestionar pentru determinarea factorilor organizaţionali „blocanţi” (OBQ) / 288

Anexa 9. Tabelul 5.5; Tabelul 5.6; Tabelul 5.7 / 294

Anexa 10. Chestionar pentru studenţii FSEGA / 297

Anexa 11. Analize univariate / .301

Anexa 12. Analize bivariate / 331

Cuvinte – cheie

Resursă umană, schimbare organizaţională, cultură organizaţională, comunicare, competenţă şi creativitate, flexibilitate şi adaptabilitate, structură organizaţională

Introducere

Lucrarea îşi propune analiza unor aspecte, pe care le considerăm importante, ale *procesului schimbării organizaţionale* care, în viziunea noastră, sunt *determinate, desfăşurate şi dezvoltate de resursa umană* a firmei. Prin procesul perfecţionării profesionale continue, care asigură în permanenţă un nivel înalt al competenţei şi prin creativitatea concretizată în invenţii şi inovaţii, *resursa umană a firmei evoluează şi se desăvârşeşte pe sine* şi contribuie la evoluţia organizaţiei. Pe de altă parte, organizaţia prin cultura pe care o dezvoltă stimulează flexibilitatea necesară schimbării pe care o anticipează potrivit cerinţelor viitoare ale mediului intern şi a celui extern.

Printre oamenii care acţionează în interiorul firmei se găsesc cei care iniţiază un proces de identificare a cauzelor, direcţiei şi conţinutului necesar al schimbării. Aceştia sunt cei care îndrumă şi atrag restul organizaţiei în procesul schimbării, în stabilirea momentului, a căilor de urmat, a etapelor necesare şi a rezultatelor la care trebuie să se ajungă.

Astfel, acolo unde există această preocupare, *întreaga organizaţie poate participa şi realiza adaptarea permanentă a propriei activităţi şi integrarea în mediul de afaceri fluid, în continuă schimbare.*

Literatura ultimului deceniu conţine numeroase referiri (făcute de economişti, sociologi, psihologi sau specialişti din alte domenii de cercetare) la ***procesul schimbării organizaţionale*** şi chiar la existenţa unei ramuri specifice a managementului: *managementul schimbării.* În acest context, ***schimbarea*** înseamnă *„înlocuirea, modificarea, transformarea sau prefacerea în formă şi/sau conţinut a unui obiect, produs, lucrare, serviciu, activitate sau proces”,* faţă de care conducerea firmei trebuie să aibă o atitudine favorizantă (Burduş et al, 2000, p. 28).

Fie că schimbarea este *reactivă sau proactivă, naturală sau planificată, impusă, participativă sau negociată, incrementală sau radicală, strategică, tehnologică, structurală sau la nivelul angajaţilor* (Bibu et al, 2008, p. 268-272), r***olul resursei umane în procesul schimbării organizaţionale*** este esenţial.

În fiecare din domeniile pe care le vizează schimbarea organizaţională, încadrată în procesul globalizării [*obiective şi strategii; tehnologie; descrierea posturilor; structura organizaţiei; procesele şi oamenii* (Deaconu, 2007, p.78)], schimbarea presupune existenţa unor calităţi şi a unui mod specific de acţiune ale resursei umane a firmei.

Procesul schimbării nu este realizabil dacă nu s-a creat o ***concepţie*** adecvată, un mod de gândire (mindset) corespunzător, atât la nivel individual (personal mindset), cât şi la nivel organizaţional (organizational mindset) (Thames & Webster, 2009, p. 15-19).

Schimbările la nivelul organizaţiei sunt determinate de ***factori din mediul de afaceri*** *(în principal, lupta de concurenţă şi comportamentul consumatorului)*, la care se mai adaugă factori de ordin social, cultural, demografic, factori care ţin de contextul general, de piaţa privită în ansamblul său, precum şi de nevoile şi preferinţele consumatorilor. Chiar progresul tehnicii şi tehnologiei poate deveni pentru o firmă oportunitate sau ameninţare (Thames & Webster, 2009, p. 24).

Chiar dacă factorii externi îndeplinesc un rol important, procesul schimbării este conceput şi programat, condus efectiv şi controlat, finalizat cu mai mult sau mai puţin succes şi eficienţă, în funcţie de ***factorii interni***, care ţin de clientul intern al firmei: *omul care munceşte in organizaţie,* ca manager sau ca simplu angajat. Potenţialul firmei înseamnă în primul rând oamenii, competenţa şi capacitatea de performanţă de care dispun aceştia, iar gradul de valorificare a celorlalte resurse este mai înalt sau mai scăzut, după cum productivitatea şi rentabilitatea sunt realizate de oamenii din firmă la un nivel înalt sau scăzut.

În concepţia noastră, ***progresul tehnic şi tehnologic*** reprezintă un element esenţial în schimbarea organizaţională, ca de altfel în evoluţia societăţii omeneşti în ansamblu (vezi de pildă Rosenkopf & Tushman, 1994, prelucrat după Baum, 2002, p. 389). *Omul este mereu obligat să se adapteze schimbărilor din tehnică şi tehnologie şi să-şi realizeze astfel propria evoluţie.* Ideea aste valabilă, însă, numai pentru progresul şi dezvoltarea ***individuală,*** pentru că la nivelul societăţii, tehnica şi tehnologia nu reprezintă decât ***inteligenţă umană materializată***, capital uman valorificat şi concretizat în instalaţii, aparatură, maşini, utilaje, mijloace de transport şi procese tehnologice adecvate obţinerii acestora.

Lucrarea nu şi-a propus, însă, o analiză a aspectelor legate de materializarea inteligenţei umane şi de rolul acesteia în procesul schimbării, ci se ocupă numai de ceea ce, considerăm noi că ţine de ***activitatea resursei umane în funcţiune***: competenţă (adică pregătire profesională, performanţă şi creativitate), comunicare (adică informare, relaţii între angajaţi, relaţii cu clientul, colaborare şi, bineînţeles, relaţii cu mediul de afaceri în general) şi cultură

organizaţională (adică motivare, colaborare, integrare, conflicte, valori, concepţii, reguli, politici interne, comportamente, promovare şi autorealizare).

În viziunea noastră, factorii schimbării acţionează asupra organizaţiei în ansamblu, dar şi în mod direct, într-o manieră specifică, asupra resursei umane. Organizaţia, ca întreg, influenţează individul şi grupurile, dar suferă, la rândul său, influenţa acestora (vezi figura 1).

Procesul schimbării nu este unul liniar, ci evoluţia presupune de fapt un traseu în spirală, cu stagnări, involuţii, „şovăieli" şi reveniri la unele elemente sau trăsături pe niveluri superioare. În cazul schimbării organizaţionale, factorii tehnici, economici, sociali etc. determină schimbări calitative ale resursei umane, îmbunătăţirea comunicării şi schimbarea culturii organizaţiei, care stimulează creativitatea, determină modificări în tehnică şi tehnologie şi aşa mai departe.

Lucrarea se referă şi la caracterul spontan sau planificat al schimbării precum şi la raportul calitate - schimbare pe parcursul capitolelor 2 şi 3, aspecte asupra cărora există în literatura de specialitate discuţii ample şi deosebit de interesante (vezi Abrudan, 2009b, p. 5-12 şi Abrudan, 2009a, p. 5-10).

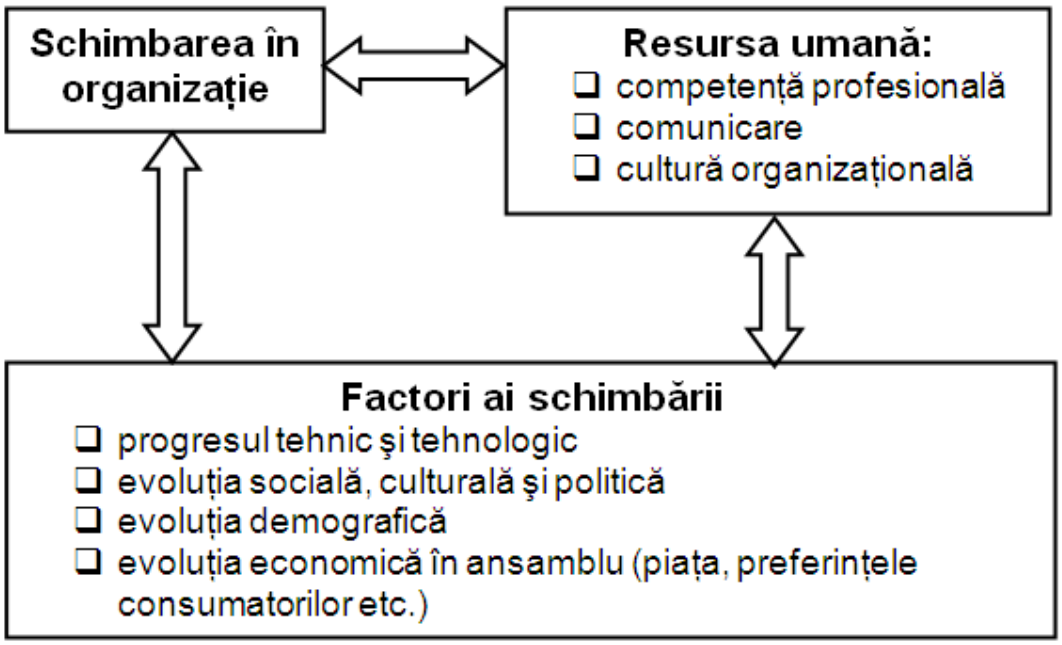

Fig. 1. *Rolul resursei umane în schimbarea organizaţională –* ***ipoteză de lucru*** (concepţia autorului – A.S.)

Pe parcursul lucrării (cap. 3), facem referire la faptul că schimbarea este, în general, evolutivă şi revoluţionară. În opinia noastră, schimbarea trebuie să se coreleze cu ***conservatorismul.*** Dacă nu conservăm anumite elemente ale tehnicii, culturii, cunoştinţelor, experienţei, performanţei etc. schimbarea ne va readuce mereu la 0 şi nu va exista evoluţie.

Potrivit Dialecticii lui Hegel, acumulările cantitative determină salturi calitative, la anumite intervale de timp. Aceasta permite existenţa unui echilibru între învăţare, experienţă şi creativitate. Nivelul superior în evoluţie nu se obţine pornind mereu de la 0, ci schimbând modul de a privi lucrurile, comparativ cu perioada anterioară. Din punct de vedere psihologic, are loc o ***schimbare a hărţilor cognitive***, necesară pentru inovare şi, mai ales, pentru inventivitate.

Schimbarea dorită înseamnă îmbunătăţire, chiar dacă acest lucru implică riscuri. Calitatea este legată de stabilitate şi consecvenţă, dar ***evoluţia presupune trecerea de la o calitate la alta***, de la un nivel calitativ la altul superior acestuia.

Funcţionarea firmei la un anumit nivel calitativ, ca şi trecerea la o ***calitate superioară*** poate fi controlată, comparată cu standardele şi pregătită pentru schimbare, totul depinzând de resursa umană: conducerea oamenilor prin leader-ii existenţi, angajaţii firmei ca grup, procesele care depind tot de cei care le organizează şi le desfăşoară, programele şi strategia create de managementul organizaţiei, precum şi restul resurselor (materiale, energetice, financiare etc.) selectate, aduse în organizaţie şi gestionate de membrii organizaţiei (vezi, de pildă, Dobrin & Popa, 2003, p. 111).

În concepţia noastră, toate modelele prezentate, privitoare la schimbarea şi performanţa la nivel organizaţional, se bazează pe competenţa şi creativitatea resursei umane. *Ceea ce exprimă cel mai bine „rezultanta" la nivelul organizaţiei (sub aspectul calităţii, specificului şi structurii în cadrul căreia acţionează oamenii din firmă) este* ***cultura*** *acestei organizaţii, numită şi „personalitatea" resursei umane a firmei.*

Lucrarea cuprinde două părţi: Partea I. Sinteze din literatura consacrată şi consideraţii teoretice; şi Partea a II-a. Concretizări ale modelelor teoretice şi cercetări originale. Fiecare dintre cele două părţi cuprinde câte patru capitole (opt capitole în total), cel de al optulea şi ultimul capitol cuprinzând consideraţiile finale.

Obiectivul pe care ni l-am propus pentru ***primul capitol*** este de a defini noţiunea de ***resursă umană*** a firmei, aşa cum o găsim în literatura de specialitate şi aşa cum o înţelegem noi, cu

calităţile care o caracterizează ca ***promotor, realizator şi beneficiar al schimbării organizaţionale***. Ceea ce considerăm esenţial pentru procesul schimbării este competenţa oamenilor din organizaţie şi, din acest motiv, tratăm evoluţia resursei umane, în legătură cu perfecţionarea pregătirii pentru calitate şi pentru deschidere către creativitate.

Procesul care presupune: *„dezgheţ”* (adică ieşirea din tiparele vechi şi crearea condiţiilor pentru efectuarea de schimbări), *schimbare şi „îngheţ”* (adică adoptarea de măsuri pentru consolidarea a ceea ce s-a obţinut, pentru a nu permite regresul) este de fapt doar o buclă a unei spirale, un circuit care se reia continuu. Problema esenţială, în condiţii de evoluţie generală tot mai rapidă, este de a asigura ***flexibilitatea şi capacitatea de adaptare*** necesare, astfel ca schimbarea, potrivit cerinţelor competiţiei şi competitivităţii pe piaţă să se realizeze continuu, prin desfăşurarea unui ***management strategic anticipativ*** şi a unui tip ***proactiv*** de schimbare**.**

Acest prim capitol, ca şi fiecare din cele două următoare (***capitolul 2 şi 3***), cuprinde o sinteză teoretică din literatura de specialitate şi este completat de o parte originală în ***capitolul 5*** (studii de caz pentru definirea pe exemple concrete a ***competenţei, culturii*** şi, respectiv, ***schimbării organizaţionale***, ca şi pentru desfăşurarea procesului învăţării în organizaţie şi pentru dezvoltarea competenţei la acest nivel). ***Capitolul 4*** cuprinde pe lângă analiza unor aspecte teoretice ale procesului comunicării şi un model teoretic propriu al autorului privitor la comunicarea ca schimbare.

Pentru fiecare dintre primele patru capitole, am selectat teorii şi modele, care în opinia noastră sunt interesante şi utile şi am prezentat în capitolul 5 exemple, care să le pună în evidenţă ***importanţa şi utilitatea***. Atât sintezele teoretice, cât şi exemplele şi aplicaţiile practice sunt publicate în studii, articole şi comunicări prezentate pe parcursul ultimilor 7 ani.

Capitolele 6 şi 7 cuprind informaţii obţinute pe baza a două ***anchete sociologice***: una desfăşurată în cadrul unei firme, subiecţii chestionaţi fiind membrii organizaţiei; cea de a doua, fiind realizată cu concursul unui grup de 518 studenţi, în anul terminal la masterat, FSEGA.

Scopul primei anchete a fost caracterizarea unei culturii organizaţionale şi conturarea nevoilor de schimbare.

Cu cea de a doua anchetă ne-am propus să determinăm ***potenţialul*** pe care îl reprezintă tinerii pregătiţi în Facultatea de Ştiinţe Economice şi Gestiunea Afacerilor, pentru firmele din zona

de centru şi nord a Transilvaniei în vederea adaptării la cerinţele mediului de afaceri şi a realizării unei îmbunătăţiri a prestaţiei către clientul extern.

În ***capitolul 8***, am prezentat câteva consideraţii, cristalizate atât în urma studiului bibliografiei consacrate, cât şi pe baza cercetărilor noastre cu caracter practic.

Fiecare studiu efectuat, ca şi fiecare capitol, se încheie cu concluzii şi opinii personale, referitoare atât la sintezele teoretice, cât şi la cercetările şi analizele practice efectuate de autor pe parcursul ultimilor 7 ani.

PARTEA I. SINTEZE DIN LITERATURA CONSACRATĂ ŞI CONSIDERAŢII TEORETICE

Capitolul 1. Resursa umană a firmei – conţinut şi evoluţie

În orice context organizaţional, resursa umană ocupă locul central, atât sub aspectul importanţei, cât şi ca factor determinant şi agent al progresului. Resursa umană este ***imboldul*** pentru schimbare, ***factorul*** care o determină şi o canalizează, precum şi ***agentul*** care asigură: funcţionarea în scopul schimbării şi adaptarea tuturor celorlalţi factori la schimbare.

Lucrarea cuprinde o scurtă prezentare a modului în care vedem noi evoluţia pe plan istoric, social, tehnic şi economic, în urma căreia s-a trecut *de la noţiunea de forţă de muncă la cea de capital uman, la cea de factor uman al producţiei, personal al întreprinderii şi, mai apoi, la noţiunea de* ***resursă umană*** *a firmei.*

Noţiunea de ***factor uman al producţiei*** o considerăm potrivită pentru un anumit context: atunci când se analizează aspectele generale ale producţiei sociale (mai ales la nivel macroeconomic) şi când alături de ceilalţi factori (pământul, banii, celelalte forme de „avuţie”) sau în opoziţie cu aceştia este analizat rolul oamenilor şi rezultatul activităţii acestora (efectele economice, sociale, culturale, ecologice etc.).

Într-o altă accepţiune, ***capitalul uman*** este o noţiune care se suprapune, uneori până la identificare, cu cea de resursă umană. Avem de a face cu o formă specifică de capital, care crează, modifică şi dezvoltă celelalte forme ale capitalului, care funcţionează într-un fel specific şi determină eficienţa în funcţionarea celorlalte forme.

După părerea noastră, însă, această noţiune reprezintă un mod de abordare strict legat de proprietatea capitalistă şi presupune ***un anumit mod de relaţionare*** a celor ce deţin şi îşi

folosesc capacitatea de a muncii, cu cei ce deţin puterea economică în firmă sau în societate. Noţiunea de resursă umană are, în viziunea noastră un sens mai larg, cuprinzând şi calităţile unui manager care este el însuşi proprietarul firmei în care lucrează, calităţile unui liber-profesionist sau mic producător independent, calităţile şi competenţele unor asociaţi care formează ei înşişi o firmă, unde nu sunt prezente sau nu au importanţă ***relaţiile angajat-angajator.*** De asemenea, o situaţie care ar determina un caracter specific al relaţiilor este aceea a organizaţiilor non-profit (vezi, de pildă: Borza et al, 2009).

În continuare, lucrarea analizează evoluţia concepţiilor şi a modului de a trata **omul** în cadrul firmei prin crearea compartimentelor de personal şi dezvoltarea managementului personalului, desfăşurarea unui complex de activităţi legate de angajarea, utilizarea, programarea şi organizarea muncii etc. Dezvoltarea şi maturizarea acestei concepţii, în perioada 1960-1970, facilitează trecerea către o altă noţiune, reflectând un nou mod de a înţelege rolul omului în organizaţie (specific perioadei 1980-1990): *resursa umană şi managementul resursei umane* (Manolescu, 2001, p. 47-50).

Concluzia care se desprinde, în opinia noastră, este că avem de a face cu o ***concepţie diferită*** asupra modului de utilizare a capacităţii de muncă a oamenilor, un *mod diferit de a înţelege rolul oamenilor în organizaţie,* care face diferenţa înte forţă de muncă şi resursă umană (Mathis, Nica & Rusu, 1997, p. 3-5). Pe de altă parte, diferenţa între noţiunile personal şi resursă umană este dată de ***creşterea complexităţii sarcinilor*** firmei faţă de angajaţi, pe măsura nevoii de ***implicare*** tot mai accentuată a angajaţilor în activitatea firmei (Rotaru & Prodan, p. 3-4) .

După anii 2000, este aproape generalizară folosirea noţiunii resursă umană, dar noi considerăm important ***conţinutul noţiunii*** şi, mai ales, ***modul de abordare a activităţilor*** care privesc resursa umană în cadrul firmei. Ca şi în cazul resursei umane, despre noţiunea de personal, considerăm că nu se poate vorbi decât în sensul de ***„oameni din cadrul firmei”*** şi nu în general, „persoane de pe piaţa muncii”.

În lucrările de specialitate ale sfârşitului de secol XX, capitalul uman este considerat ***„o resursă strategică”*** prin a cărei importanţă este înlocuit capitalul financiar. Dar investiţia în oameni nu înseamnă numai salarii şi alte drepturi băneşti ale angajaţilor, ci şi ***cheltuieli*** cu crearea, menţinerea şi dezvoltarea competenţelor.

În opinia profesorului Ovidiu Nicolescu, specificul şi, totodată, superioritatea resursei umane faţă de celelalte feluri de resurse constă în:

- capacitatea resursei umane *de a crea bunuri utile* sub formă obiectuală sau intangibilă (prestaţii);
- *creativitatea* resursei umane, capacitatea de inovare, datorită căreia bunurile şi procesele evoluează;
- eficienţa în utilizarea tuturor celorlalte forme de resurse depinde de *eficienţa în folosirea, dezvoltarea şi perfecţionarea resursei umane* (vezi, de pildă, Nicolescu & Verboncu, 1995, p. 314).

Comportamentul oamenilor în organizaţie implică întotdeauna, pe lângă aspectele tehnice şi economice, aspecte sociale, culturale, etice etc. Deoarece în cadrul organizaţiilor avem indivizi cu personalitate proprie, cu nevoi şi comportamente specifice, adică individualităţi distincte, ***relaţiile interumane*** au o semnificaţie deosebită pentru funcţionarea întregului ansamblu (Lazăr, Mortan, Vereş & Lazăr, 2004, p. 286).

În viziunea unor autori de valoare, problematica resursei umane presupune abordarea unei tematici tot mai complexe şi diversificate (Pânişoară & Pânişoară, 2005, p. 9), gestionarea acestei „avuţii" a firmei având o legătură directă cu ***productivitatea***, cu ***performanţa*** şi cu ***succesul***. Astfel, organizaţiile moderne şi de succes se reorientează asupra modului în care *angajaţii sunt motivaţi să lucreze şi să se dezvolte, în care aceştia sunt evaluaţi şi integraţi, toate acestea implicând aspecte importante în organizarea companiilor.*

În contextul general al teoriei şi practicilor de marketing, angajaţii firmei sunt consideraţi ***clienţii interni,*** spre deosebire de clienţii externi, beneficiarii prestaţiilor care fac obiectul activităţii. Firma, ca persoană juridică sau patronul acesteia au obligaţia efectuării unor plăţi (drepturile băneşti cuvenite salariaţilor) precum şi de a crea condiţiile necesare bunei desfăşurări a proceselor de muncă. Pe de altă parte, conceperea fişei postului pentru fiecare angajat, profilul rolului, recrutarea şi selecţia personalului, conceperea structurii organizatorice, managementul talentului etc. reprezintă aspecte ale marketingului intern desfăşurat (Rees, 1996).

Prin dezvoltarea marilor companii internaţionale s-au creat necesitatea şi condiţiile apariţiei şi perfecţionării ***managementului internaţional*** al resursei umane (Manolescu, 2001, p. 52).

Asupra ***managementului organizaţional*** se resimte influenţa contextului internaţional şi a cadrului naţional, în privinţa strategiilor folosite în managementul resursei umane, în sistemul

de integrare în organizaţii, în politicile de antrenare şi sistemul de recompense etc. De asemenea, sunt foarte puternice influenţele naţionale şi chiar globale asupra tendinţelor de egalizare a şanselor pe piaţa muncii, în sistemul de instruire adoptat, precum şi în relaţiile din cadrul organizaţional, mai ales în privinţa raportului manager – angajat (Borza, 1999).

Resursa umană a firmei, reprezintă, în viziunea noastră, capacitatea de muncă de care dispune personalul din diferite domenii de activitate şi locuri de muncă, cu o anumită ***pregătire şi experienţă***, determinând competenţe individuale specifice.

Competenţele individuale sunt utilizate, antrenate şi motivate într-un mod propriu fiecărei organizaţii, într-o manieră dată de ***cultura*** acesteia, având ca rezultat o anumită competenţă la ***nivel organizaţional***. Termenul resursă umană presupune ***un anumit mod de abordare*** atât din partea angajaţilor, ca membri ai organizaţiei, cât şi din partea managerilor şi patronilor firmei.

Schimbarea necesară adaptării firmei la mediul de afaceri, dar şi la cerinţele clientului intern permite satisfacerea clientului extern şi îmbunătăţirea rentabilităţii prestaţiilor. Acest lucru oferă avantaje proprietarului firmei şi posibilităţi de remunerare stimulativă pentru angajaţi.

Pe de altă parte, schimbarea este ***posibilă*** numai datorită competenţei managementului firmei şi a celorlalţi angajaţi, datorită experienţei şi creativităţii oamenilor din organizaţie, bazate pe perfecţionare profesională şi stimulate prin promovare şi dezvoltarea carierei.

De asemenea, *competenţa şi performanţa* sunt analizate în funcţie de postul şi rolul fiecărui lucrător în organizaţie, în condiţiile evoluţiei prin intermediul şi în cadrul unei anumite culturi organizaţionale.

Rolul esenţial în organizaţie, pentru crearea şi dezvoltarea unei anumite culturi îl au *proprietarii* şi *managementul* firmei. Restul variabilelor sunt utilizate, într-un fel sau altul de către proprietari şi/sau manageri, iar *rezultatul* cel mai important îl constituie valorificarea corespunzătoare a competenţei membrilor organizaţiei, în ***avantajul clientului extern şi a celui intern firmei.***

Mobilitatea profesională este determinată de progresul tehnic, de restructurările la nivel macro sau microeconomic şi de factori de influenţă internaţionali. Efectele restructurărilor depăşesc dimensiunile economice şi problemetica unei firme extinzându-se pe plan social, cultural, demografic, la nivel naţional şi internaţional (vezi, de pildă: Borza et al, 2006).

Factori din mediul intern sau extern determină *schimbarea şi adaptarea resursei umane,* pentru ca apoi aceasta să contribuie la ***schimbarea şi adaptarea organizaţiei*** şi aşa mai departe.

Noţiunea de ***manager*** este folosită cel puţin în două accepţiuni:

1. *grup de specialişti* care contribuie la conducerea activităţii într-o firmă şi
2. personal angajat sau proprietari ai firmei, care *adoptă decizii privind activitatea unui grup de subordonaţi îndeplinind funcţii de previziune, organizare, antrenare, coordonare, control şi evaluare.*

Deşi pentru prima accepţiune există adepţi cu autoritate ştiinţifică incontestabilă (vezi de pildă Drucker, 2001), considerăm că cea de-a doua accepţiune este mai riguros fundamentată (Nicolescu & Verboncu, 1995, p. 342), argumentată şi susţinută cu cazuri şi exemple (Rees, 1996, p. 12-27).

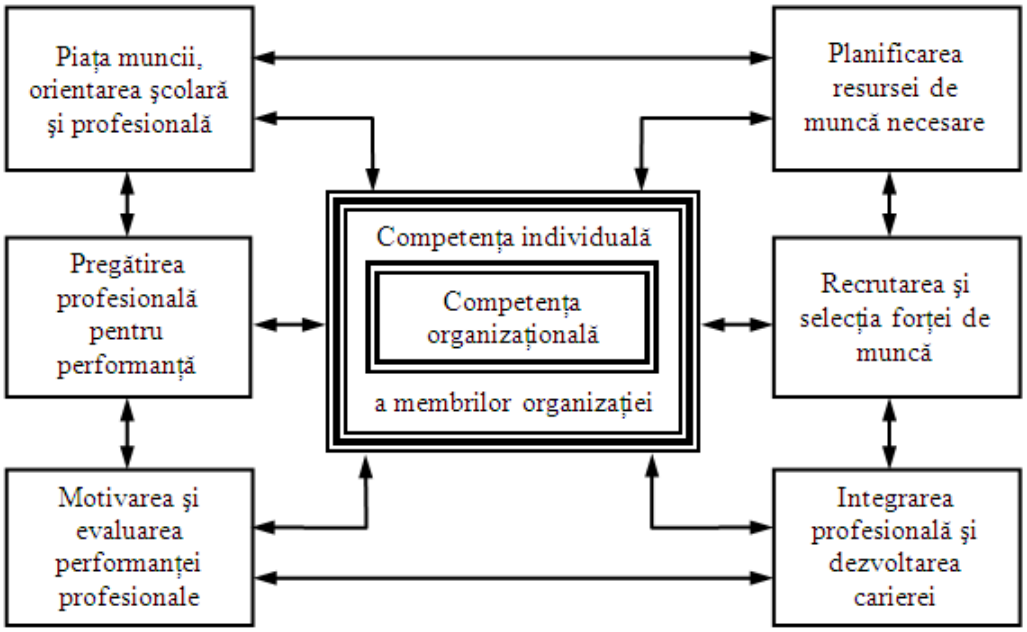

Fig. 2. *Crearea competenţei organizaţionale -*
un model dezvoltat pe baza studiilor teoretice şi practice
(concepţia autorului – A.S.)

Managerul nu este, pur şi simplu, un specialist, dar o anumită specializare şi o competenţă înaltă stau, de regulă, la baza obţinerii unei funcţii manageriale. R*olul de manager* presupune, de cele mai multe ori, existenţa unei ***noi competenţe individuale*** dobândite prin experienţă sau printr-o pregătire profesională specială.

Dobândirea şi dezvoltarea competenţei, la nivel individual şi organizaţional se realizează printr-un complex de procese corelate, implicând integrarea activităţilor din domeniul *orientării şcolare şi profesionale, activităţile de pregătire, perfecţionare şi specializare profesională, motivarea şi evaluarea performanţei, planificarea necesarului de personal, recrutarea şi selecţia forţei de muncă, integrarea şi dezvoltarea carierei.*

Pentru ca la nivelul global al organizaţiei să se facă simţită ***competenţa,*** este necesară, în primul rând, ***corelarea*** competenţelor individuale în concordanţă cu structura şi cu obiectivele organizaţiei. În al doilea rând, pentru activitatea unei firme, nu au importanţă numai calităţile dobândite de salariaţi, ci şi ceea ce rezultă în urma activităţii desfăşurate, adică ***gradul cât mai înalt de valorificare*** a competenţelor individuale*, pe termen lung.*

În acest sens, este necesară crearea şi dezvoltarea unei culturi, care permite gestionarea adecvată a resursei umane a firmei şi realizează ***implicarea*** salariaţilor în activitatea acesteia, dar şi ***flexibilitatea*** necesară existenţei şi dezvoltării înt-un mediu de afaceri care se schimbă permanent şi cere, din partea firmei o ***schimbare continuă***.

Capitolul 2. Cultura organizaţională – „personalitatea" resursei umane

Începând cu ultima treime a secolului XX, cultura organizaţională a devenit o preocupare serioasă a cercetătorilor. S-a constatat, în urma extinderii studiilor, că fiecare firmă funcţionează sub influenţa, directă sau indirectă, a unor factori legaţi de *resursa umană,* care îi exprimă „personalitatea" şi care joacă un rol hotărâtor în *calitatea* şi *eficienţa rezultatelor* obţinute, în *flexibilitatea* activităţii şi capacitatea firmei de *adaptare* la mediul de afaceri.

Cultura organizaţională este prezentată în literatura de specialitate prin *definiţii sintetice*, cum este cazul lui Johns (1998), ca „the style and the personality of an organisation" (stilul şi personalitatea organizaţiei).

De asemenea, există definitii concentrate pe *conţinutul noţiunii*. De exemplu Greenberg (2002) „ the insights and values system of organisational members" (sistemul de concepţii şi valori al membrilor organizaţiei).

Un alt tip de definiţii exprima conţinutul noţiunii doar printr-o *enumerare*: Berrio (2003) „organisational values, leadership style, languages, symbols, procedures and the definition of success" (valorile organizaţiei, stilul de leadership, limbajul folosit, simbolurile, procedurile şi modul de definire a succesului).

Cultura organizaţională este legată, în mod direct, de resursa umană a firmei, dar condiţionează modul de utilizare a tuturor resurselor de care dispune organizaţia, în concordanţă cu un anumit grad de implicare a angajaţilor. O cultură organizaţională puternică este un liant, o forţă centripetă, *un factor de stabilitate*, dar este greu de construit şi de schimbat în timp, ba chiar uneori *împiedică adaptarea rapidă la condiţiile unui mediu de afaceri fluid.*

Cultura organizaţională constituie o parte intrinsecă a abordărilor moderne privitoare la managementul resursei umane. În fapt, ascendenţa preocupărilor teoretice şi abordărilor pragmatice privitoare la cultura organizaţională reflectă ***noua viziune asupra resursei umane*** în firma modernă şi a noului tip de management aplicat. Concomitent însă, cultura organizaţională, prin sfera sa de cuprindere şi implicaţiile sale, depăşeşte sfera strictă a managementului organizaţiei. Practic, toate procesele din firmă, indiferent de natura lor – ***managerială, economică, tehnică, juridică etc.*** – sunt influenţate sensibil de cultura organizaţională sub raportul conţinutului şi modalităţilor de desfăşurare.

Înţelegerea de către noii angajaţi a culturii organizaţiei în care se integrează devine un factor important al *integrării.* Managerii şi, deopotrivă, fiecare dintre angajaţi trebuie să înţeleagă *extinderea* culturii şi nivelul de la care se pot *schimba* anumite aspecte cu mai multă sau mai puţină uşurinţă. Un alt avantaj al studiului culturii este acela că ea ne furnizează sprijin în înţelegerea *percepţiilor* pe care le au oamenii în organizaţie şi, de asemenea, de ce anumite activităţi sunt *performante* în mod diferit de grupuri diferite. Astfel, cultura organizaţională devine, în mod clar, esenţială pentru eficacitatea şi eficienţa activităţii firmei. Peters şi Waterman observă că „dominaţia şi coerenţa culturii se dovedesc a fi o calitate esenţială a companiilor de excelenţă" (reprodus după: G. Pânişoară şi I. O. Pânişoară, 2005, p. 206).

Cultura unei organizaţii *este o combinaţie de norme, valori, credinţe şi comportamente care caracterizează modul în care grupurile şi indivizii interacţionează în muncă. Cultura ilustrează modul în care se desfăşoară munca şi sunt trataţi oamenii într-o organizaţie* (V. A. Chişu, 2002, p. 397-398).

Considerăm însă, că cele mai complete definiţii sunt cele care au în vedere *concepţia „stratificată" a noţiunii*, cu două sau trei nivele. Găsim această concepţie la Schein (Schein,

2004, p. 26), la D. Wiliams, P. Waters şi D. Roberts, la unii autori români (Nicolescu & Verboncu, 1997), inclusiv în lucrări semnate de noi (vezi, de pildă, Câmpeanu-Sonea & Sonea, 2006a).

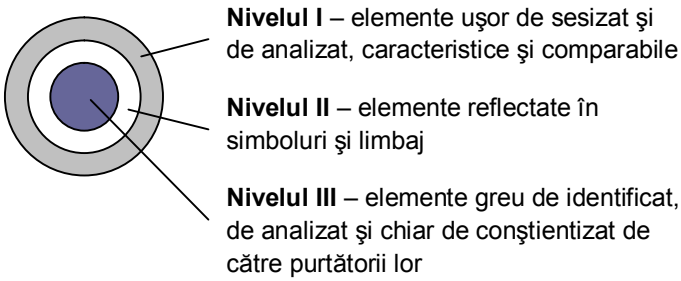

Fig. 3. *Cultura organizaţională, cu elemente stratificate pe trei nivele*
Sursa: prelucrat după Edgar H. Schein, 2004, p. 26.

Cultura organizaţională cuprinde un ansamblu de elemente materiale şi spirituale, observabile - unele, altele – greu de identificat, conştientizate unele şi neconştientizate - altele, dar care per global caracterizează *existenţa*, *funcţionarea şi dezvoltarea resursei umane* a firmei. Specificul cultural este dat de elementele componente precum şi de modul în care acestea se corelează.

Componenetele sunt enumerate sau caracterizate diferit la diferiţi autori, după cum şi sfera de cuprindere a acestora este un aspect controversat. În opinia noastră, noţiunea poate fi vizualizată ca un fruct cu elemente distincte în coajă (*stratul exterior* – solid şi observabil cu uşurinţă), în *miezul* (mai vâscos şi adaptabil) şi în *sâmburele*, care este greu de identificat, de analizat şi, mai ales, de modificat (figura 3).

Prin administrarea corectă a culturii unei firme pot fi îndeplinite o seamă de **funcţii** cum ar fi:

- *definirea graniţelor* organizaţionale şi delimitarea, fizic şi calitativ, unei organizaţii faţă de altele;
- crearea unui simţ al *identităţii* şi al *solidarităţii* între angajaţii companiei;
- reunirea oamenilor pentru a *coopera* şi a se *implica* în organizaţie;
- creşterea *stabilităţii* angajaţilor pe posturile deţinute şi însuşirea valorilor organizaţiei în corelaţie cu valorile fiecărui individ;
- *direcţionarea individului* în interiorul organizaţiei;
- *soluţionarea contradicţiilor*, eliminarea sau explicarea unor paradoxuri din organizaţie;

- structurarea comportamentelor şi atitudinilor în cadrul organizaţional dezvoltând *sistemul de norme* şi asigurând aplicarea acestora (după: G. Pânişoară şi I. O. Pânişoară, 2005, p. 206).

Variabilele care determină apariţia şi evoluţia culturii organizaţionale sunt cel puţin următoarele:

- proprietarii firmei, managerii şi salariaţii;
- obiectivele organizaţiei şi faza ciclului de viaţă al firmei;
- tehnica şi tehnologia utilizate precum şi gradul de informatizare a activităţii;
- dimensiunea şi istoria firmei;
- situaţia economică a firmei şi sistemul de management;
- mediul economic, juridico-instituţional, naţional şi cultura naţională implicate (după Nicolescu, O., I. Verboncu, 1997, p. 408-413).

„Globul" sau „fructul" *în ansamblul său funcţional şi evolutiv*, pe care-l reprezintă cultura organizaţională, este determinat de factori interni şi externi, de variabile care *interacţionează şi se determină una pe cealaltă*.

Rolul pe care-l îndeplinesc aceste variabile în crearea şi consolidarea culturii organizaţionale este diferit, dar, în acelaşi timp, complementar, dând naştere unui sistem funcţional, asemenea unui ***organism viu***; asemenea unui copac a cărui dezvoltare crează fructele (figura 4).

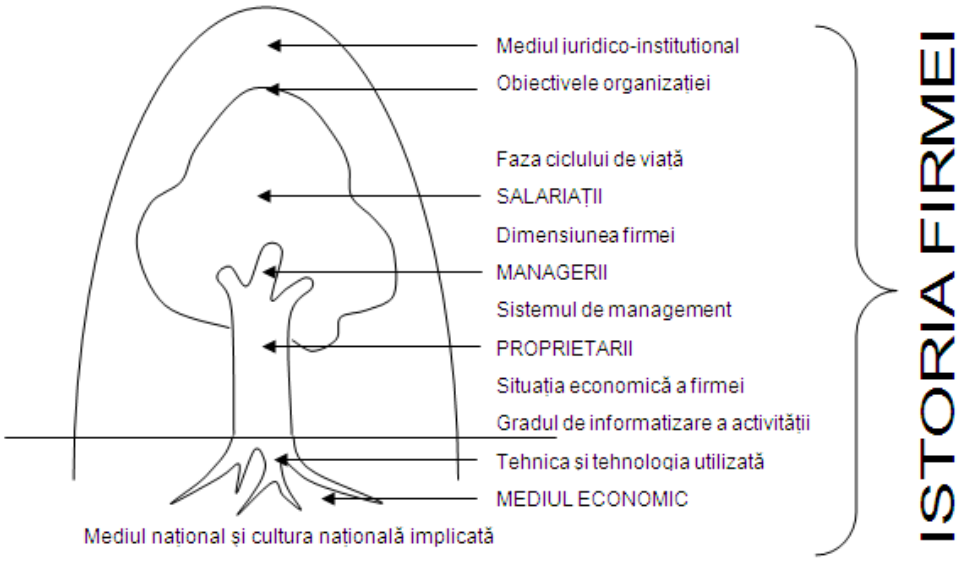

Fig. 4. *Principalele variabile ale culturii organizaţionale*
Prelucrat după O. Nicolescu şi I. Verboncu, 1997, p. 408-413.

Ordinea în care sunt prezentate *variabilele* în figura 4 nu este întâmplătoare, ci reflectă concepţia autorilor privitor la *relaţiile implicate şi la modul în care se determină şi se presupun una pe alta.*

Proprietarii, managerii şi salariaţii constituie de fapt structura organizaţională, iar mediul în care firma funcţionează şi se dezvoltă, tehnica şi tehnologia utilizate şi structura organizaţională în evoluţie spre realizarea obiectivelor, determină *o anumită istorie şi o tradiţie specifice firmei.*

Aşadar, rolul esenţial în organizaţie, pentru crearea şi dezvoltarea unei anumite culturi îl au *proprietarii* şi *managementul* firmei. Dar restul variabilelor sunt utilizate, într-un fel sau altul de către proprietari şi/sau manageri, iar *rezultatul* cel mai important îl constituie valorificarea corespunzătoare a competenţei membrilor organizaţiei.

Clasificarea culturilor organizaţionale

Tabelul 1

Autori	**Criterii de clasificare**	**Tipuri de cultură organizaţională**	**Caracteristici**
Geert Hofstede[1] (cu referire la cultura managerială)	Distanţa faţă de putere	Distanţă mică	Puterea este distribuită inegal şi este definită de la baza piramidei sociale, nu de la vârful acesteia.
		Distanţă mare	
	Individualism	Individualism	Este gradul în care indivizii sunt integraţi în grupuri.
		Collectivism	
	Masculinitate	Masculinitate	Femininitatea/masculinitatea se referă la distribuţia rolurilor între genuri, ceea ce este o chestiune fundamentală pentru orice societate: ce ordine a priorităţilor se adoptă.
		Femininitate	
	Evitarea incertitudinii	Nivel înalt de incertitudine	Se referă la toleranţa unei societăţi pentru incertitudine şi ambiguitate În fond, se referă la căutarea adevărului de către om. Indică în ce măsură, o cultură îi determină pe membrii săi, să se simtă comfortabil sau necomfortabil, în situaţii neprogramate.
		Nivel scăzut de incetitudine	

[1] Hofstede, G., 1996, *Managementul structurilor multiculturale*, Bucureşti, Editura Economică.

Goffee and Jones[2]	Solidaritate şi sociabilitate scăzute	Fragmentară	Angajatul poate lucra independent pentru a-şi realiza propriile obiective şi pe cele ale organizaţiei. Slabă coeziune a grupurilor, persoane introvertite, motivate de propria lor independenţă, oamenii sunt mai mult analitici decât intuitivi, capabili să se dezvolte pe cont propriu.
	Solidaritate înaltă, sociabilitate scăzută	Mercenară	Bazată pe individualismul competitiv şi realizările muncii salariate, nu exclude activităţile bazate pe cooperare, cu condiţia să aducă beneficii atât indivizilor cât şi organizaţiei. Angajaţii sunt orientaţi către sarcină, motivaţi de claritate şi mai puţin resistenţi la ambiguitate, mai mult pragmatic decât afectivi în relaţiile de muncă, axaţi pe success şi pe abordarea frontală a conflictelor.
	Sociabilitate şi solidaritate ridicate	Reţea	Îmbină un nivel înalt de sociabilitate cu un nivel înalt de solidaritate între membrii organizaţiei, cu scopul de a maximiza eficienţa organizaţiei. Este dificil de susţinut în contextul dezvoltării şi diversificării realităţii contemporane. Oamenii sunt pasionaţi de ceea ce fac, de rolul şi locul lor în organizaţie. Angajatul potrivit este un idealist, gata pentru o totală identificare cu grupul, dispus să-şi sacrifice viaţa privată pentru organizaţie.
	Sociabilitate ridicată, solidaritate scăzută	Comuitară	Este specifică organizaţiilor bazate pe loialitate, ca într-o familie, pe munca de rutină şi pe ritualuri care afectează intimitatea şi prietenia. Implică personalizarea relaţiilor cu clienţii, iar angajaţii trebuie să aibă abilităţi sociale dezvoltate. Toleranţă la ambiguitate şi diversificare, loialitate, relaţii pe termen lung.

[2] Goffee&Jones after Schein, Edgar H., 2004 *Organizational Culture and Leadership,3rd edition,* San Francisco: John Wiley & Sons.

Deal and Kennedy[3]	Riscuri înalte şi feedback rapid	Cultură de tip dur, „macho”	De ex.: departamente de poliţie, clinici de chirurgie, fabrici de cosmetice, firme de contractări, firme de consultanţă managerială şi servicii de divertisment. Competiţia internă şi conflictele sunt evenimente normale; vedetele sunt temperamentale, dar tolerate. Nivelul înalt al fluctuaţiei personalului poate crea probleme în asigurarea coeziunii cerute de o cultură puternică.
	Feedback rapid, risc scăzut	Cultura “muncă multă/joc rapid”	De ex.: firme de distribuţie, agenţii imobilire, restaurante, companii de tipul fast-food, echipament de birou şi magazine de desfacere cu amănuntul. Organizaţiile tind să aibă o dinamică superioară şi o orientare către nevoile consumatorului. Volumul afacerii este asigurat de munca în echipă şi acest tip de cultură încurajează întrunirile, dezbaterile, promovarea personalului, înţelegerile etc., care stau la baza motivaţiei. Volumul mare de muncă poate afecta câteodată calitatea activităţii.
	Decizii cu grad mare de risc, dar cu un feedback lent	Cultura “pariază pe companie”	Angajaţii trebuie să aştepte ani pentru a afla care decizii au fost corecte. De ex.: firme bancare, firme de architectură şi organizaţii militare. Orientarea este către viitor, iar importanţa este investirea în el. Este importantă deliberarea intensă în interiorul organizaţiei prin conferinţe tipizate. Sistemul de autoritate este ierarhic, cu deciziile orientate în jos. Acest tip de cultură a condus la deschideri inovative, dar se mişcă încet, fiind vulnerabil la fluctuaţii pe termen scurt.

[3] Idem.

	Nivel scăzut de risc şi feedback lent	Cultura de proces	De ex.: bănci, companii de asigurări, servicii financiare şi servicii civile. Avantajele financiare individuale sunt puţine, iar angajaţii primesc puţine semnale cu privire la eficienţa muncii lor. Nivelul scăzut de feedback obligă angajaţii să se axeze mai mult pe felul în care fac ceva, în loc de ceea ce fac. Aceste tip de cultură poate fi eficient acolo unde este interes pentru ordine şi activităţi planificate.
Cameron and Quinn[4]	Focalizare internă şi stabilitate	Cultură de tip ierarhic	Loc de muncă formalizat şi structurat. Lideri eficienţi, buni coordonatori şi organizatori. Preocupările pe termen lung ale organizaţiei sunt stabilitatea, predictibilitatea, eficienţa, regulile şi politicile formale. De ex.: restaurantele fast-food, conglomeratele majore, agenţiile guvernamentale.
	Diferenţiere şi control	Cultură de tip piaţă	Controlul intern este menţinut prin reguli, îndrumare specializată şi decizii centralizate. Focalizarea este, în principal, pe a conduce tranzacţiile (schimburi, vânzări şi contracte) pentru a crea un avantaj competitiv. De ex.: Philips Electronics, General Electric.

[4] Cameron, K. S., Quinn R.E., 2006, *Diagnosing and Changing Organizational Culture,* Jossey-Bass, John Wilez & Sons, London and Philadelphia.

	Integrare şi flexibilitate	Cultură de tip clan	Echipe de muncă semiautonomă care primesc recompense pe baza realizărilor în grup (nu individual). Muncitorii sunt încurajaţi să-şi îmbunătăţească munca şi performanţele companiei. Sarcina majoră a managementului este să asigure antrenarea angajaţilor şi să determine participarea, implicarea şi loialitatea acestora. De ex.: PeopleExpress Airlines, Texas Air
	Diferenţiere şi focalizare externă	Cultură adhocratică	Scopul major este să faciliteze adaptabilitatea, flexibilitatea şi creativitatea, acolo unde incertitudinea, ambiguitatea şi supraîncărcarea informaţională sunt tipice. Frecvent găsită în industrii cum e cea aerospaţială, crearea de software, think-tank consulting. De ex.: Apollo 13, Departmentul de Igienă Mentală, Manned-Space Flight Centre at NASA
Harrison [5]	Orientată către putere	Competitivă, receptivă la personalitate mai degrabă decât la expertiză.	
	Orientată către oameni	Consensuală, controlul managerial respins.	
	Orientată către sarcină	Centrare pe competenţă, dinamism.	
	Orientată către rol	Centrare pe legalitate, legitimitate şi birocraţie.	
Handy [6]	Cultura puterii	Există o singură sursă a puterii centrale care exercită control.	
	Cultura rolului	Munca este controlată pe bază de proceduri şi reguli. Descrierea postului este mai importantă decât persoana care îl ocupă. Puterea este associată cu poziţia, nu cu oamenii.	

[5] Anmstrong, M., 2006, *A Handbook of Human Resource Management Practice* 10th edition, KOGAN PAGE, London and Philadelphia.

[6] Idem.

	Cultura sarcinii	Ţelul este ca organizaţia să obţină oamenii potriviţi şi să le permită să se descurce. Influenţa este bazată mai mult pe autoritatea expertului, decât pe poziţie şi putere personală. Cultura este adaptabilă şi munca în echipă este importantă.
	Cultura persoanei	Este una în care individul este punctul central. Organizaţia există numai ca să servească şi să asiste indivizii din componenţa sa.
Schein[7]	Cultura puterii	Conducerea rezidă într-un grup restrâns şi se bazează pe abilităţile membrilor acestuia. Sistemul tinde spre o structură antreprenorială.
	Cultura rolului	Puterea este în balanţă între lider şi structura birocratică. Mediul tinde să fie stabil, iar rolurile şi regulile sunt clar definite.
	Cultura realizărilor	Motivaţia personală şi dedicarea sunt stimulate, iar acţiunea, pasiunea şi puterea sunt valorizate.
	Cultura de susţinere	Oamenii contribuie din simţul datoriei şi solidaritate. Relaţiile sunt caracterizate de reciprocitate şi încredere.
Williams, Dobson and Walters[8]	Orientare către putere	Organizaţiile doresc să domine mediul şi să exercite puterea, năzuind să menţină control absolut asupra filialelor.
	Orientare către rol	Accentuează legalitatea, legitimitatea şi responsibilitatea. Ierarhia şi statusul sunt foarte importante.
	Orientare către sarcină	Focalizare pe îndeplinirea sarcinii. Autoritatea este bazată pe cunoştiinţe şi competenţe adecvate.
	Orientare către oameni	Organizaţia există în primul rând pentru a servi nevoilor membrilor săi. De la indivizi se aşteaptă să se influenţeze unul pe altul prin exemplu şi utilitate.

[7] Ibidem.
[8] Ibidem.

Eisenberg and Riley[9]	Culturile puternice	Caracterizate prin credinţele lor, valori şi norme, promovate cu putere şi cu o accentuată tendinţă de a se răspândi. Organizaţia consumă mari cantităţi de timp pentru a-şi alinia valorile, sistemele, personalităţile, ca şi pentru a-şi exersa, în mod continu, comunicarea şi practicile de socializare şi monitorizare. Rezistenţă la schimbare şi abilitate de inovare restrânsă, în timp ce crearea unei asemenea culturi presupune o lungă evoluţie şi un efort considerabil.
	Culturile slabe	Îşi schimbă rapid valorile, ceea ce conduce la instabilitate şi nesiguranţă în interiorul organizaţiei, dar şi la posibilitatea de a se adapta rapid.

Succesul în economia competiţională depinde de felul în care managementul firmei ştie să realizeze ***unitatea*** organizaţiei, bazată pe ***loialitatea*** angajaţilor şi pe ***încrederea*** reciprocă. În acest scop, toată organizaţia trebuie să înveţe la toate nivelurile şi în toate etapele. De asemenea, "cultura de succes" a organizaţiei presupune ca managementul firmei trebuie să ştie să stimuleze competiţia cu firmele concurente şi ***cooperarea*** între angajaţi, care are efecte favorabile asupra relaţiei cu clientul (Dygert & Jacobs, 2006, p. 125-126).

De asemenea, implicarea lucrătorilor firmei trebuie să fie clar direcţionată ***către client,*** către ***nevoile*** clientului; pentru a înţelege ***cerinţele*** şi, dacă este cazul, ***nemulţumirile*** clientului; ***comunicarea*** internă trebuie să fie deschisă în permanenţă către client; firma trebuie să anticipeze trebuinţele şi ***preferinţele*** clientului; angajaţii firmei trebuie ***să înveţe*** mereu de la client şi să-şi conceapă, să-şi perfecţioneze, să-şi înnoiască, să inoveze prestaţii ***împreună*** cu clientul (E. Câmpeanu-Sonea; A. Sonea, 2005, p. 107-109).

„Cunoaşterea însăşi devine o resursă economică - cea mai eficientă - în producţia de bunuri şi servicii, dar şi o marfă ce poate fi comercializată sub forma rezultatelor cercetării-dezvoltării, informaţiilor de piaţă, consultanţei şi formării profesionale" (Popa & Dobrin, 2007, p. 77).

Managementul cunoştinţelor sau ***knowledge management*** (KM) presupune o atitudine adecvată, o abordare sistematică şi o combinaţie corectă a tehnologiei corespunzătoare. KM reprezintă un proces de creare, diseminare şi exploatare a cunoştinţelor, pentru a fi identificate, stabilite şi susţinute. Aceasta necesită abordări, instrumente de lucru, tehnologie

[9] Eisenberg, E. & Riley, P., 2001, „Organisational Culture" in Jablin, F.; Putman, L. (eds.), 2001, *The New Handbook of Organisational Communication. Advances in Theory, Research and Methods*, SAGE Publications, London.

şi servicii – suport. Proporţiile iniţiativei pot fi extinse pentru a cuprinde partenerii din *supply-chains*.

Când este utilizat efectiv, KM permite ***înnoirea, învăţarea şi transformarea la nivelul corporaţiei,*** pentru menţinerea şi dezvoltarea potenţialului firmei şi pentru „protejarea capitalului intelectual" şi evoluţia acestuia (Colin Coulson-Thomas, 2002, p. 177-180).

Capitolul 3. Schimbarea în mediul organizaţional. Rolul şi adaptarea structurii organizatorice

Criza economică mondială a lăsat să se întrevadă că înnoirea sistemelor de gestiune a capitalului uman reprezintă singura cale de ieşire din impas. În ţările cu economie dezvoltată, organizaţiile preocupate să adopte *o nouă viziune în managementul resursei umane* sunt, în general, cele care beneficiază de tehnologii avansate: băncile, companiile din domeniul aerospaţial, al telecomunicaţiilor ş.a. Experţii în domeniu pretind chiar că ar exista „reţete" care şi-au dovedit eficienţa în promovarea noului sistem de gestionare a acestei resurse într-o organizaţie.

În prima etapă este nevoie de găsirea unei persoane capabile să genereze schimbarea dorită. Ei recomandă ca persona respectivă să provină din interiorul organizaţiei. În firmele care au reuşit să introducă sistemele moderne de gestiune, acest ***agent al schimbării*** are rolul de a reuni într-un grup de lucru mai mulţi angajaţi care, cu ajutorul consultanţilor, concep noua viziune asupra resursei umane. În cele mai multe cazuri, *schimbarea începe de la nivelul culturii organizaţionale* (Chişu, 2002, p. 22-23).

Din studiul evoluţiei a numeroase firme, din toate domeniile de activitate rezultă, ca şi din evoluţia întregului Univers, că singura cale spre un succes continuu şi spre „stabilitate" este ***schimbarea***. Aceasta asigură ***echilibrul*** în viaţa unei firme, dacă ştie să găsească întotdeauna sensul corect al adaptării la noile condiţii economice sau, şi mai bine, să prevadă problemele viitoare, create de soluţiile actuale.

La nivelul organizaţiei, necesitatea unei schimbări controlate este analizată în termeni categorici, cel puţin din a doua jumătate a sec. XX. *„Grow or Die",* este după George Land problema esenţială, care înseamnă de fapt *„Change or Die",* adică adaptabilitate, flexibilitate, transformare, în lipsa careia firma dispare pur şi simplu (Land, 1973).

Toate organizaţiile parcurg ***etape previzibile de dezvoltare***, aşa cum indică modelul lui Greiner. Pe măsură ce firma se maturizează şi dimensiunile ei sporesc, se traversează cinci etape de dezvoltare care reprezintă cicluri de evoluţie şi revoluţie.

Potrivit modelului Greiner, evoluţia oricărei firme, de la dimensiunile mici şi faza incipientă de existenţă, până la mari dimensiuni şi maturitate în dezvoltare ar presupune cinci etape cu un anumit specific, între care se intercalează crize determinate de problemele corespunzătoare. Astfel:

Etapa 1 - Dezvoltarea prin ***creativitate*** determină criza de ***conducere;***

Etapa 2 - Dezvoltarea prin ***conducere*** duce la criza de ***autonomie;***

Etapa 3 - Dezvoltarea prin ***delegare*** rezolvă problemele autonomiei, dar generează criza de ***control şi coordonare;***

Etapa 4 - Dezvoltarea prin ***coordonare*** generează criza de ***birocraţie;***

Etapa 5 – Dezvoltarea prin ***colaborare*** elimină problemele birocraţiei, cel puţin parţial, dar creează alte probleme, care conduc la o nouă criză, pe care Greiner nu o denumeşte, dar care poate fi de ***adaptare***, de ***personalitate*** sau chiar de ***creativitate,*** conducând la reluarea întregului „set" de etape, la un alt nivel în evoluţia organizaţională şi socială, în general.

Procesul schimbării trebuie să înceapă cu ***analiza mediului de afaceri***, pe elementele acestuia: acţionari, clienţi, concurenţi, furnizori, angajaţi, tehnică şi tehnologie, tendinţe economice, sociale şi politice, care evoluează rapid şi înregistrează ***mutaţii***: clienţii devin concurenţi, furnizorii devin parteneri, concurenţii formează societăţi mixte, angajaţii devin clienţi, furnizori sau concurenţi (Clarke, 2002, p. 12-13).

Lucrarea prezintă *evoluţia istorică* a modului în care este definit şi realizat procesul schimbării: ca proces de adaptare; de raţionalizare a modului de folosire a resurselor; sau ca un proces de alegere a strategiei avantajoase într-o situaţie dată, cu parametri naturali, economici, demografici, sociali etc. [Burns&Stalker (1961), Lawrence&Lorsch (1969), Thompson (1967), Donaldson (1996), Oliver (1991), Sherer&Lee (2002), Child (1997) şi alţii, adepţi ai abordării ***adaptării raţionale*** (Demers, 2007, p. 7)].

Definirea schimbării poate fi completată sau ajustată cu noi elemente cum sunt: modificarea în *comportamentul angajaţilor firmei;* modificarea sistemelor de *valori, a simbolisticii şi a politicii firmei;* schimbarea sistemului *organizatoric* al firmei, potrivit abordării ***adaptării organice***, întâlnite la Cyert&March (1963), Selznick (1957), Weick (1979) (după Demers, 2007, p. 14).

Schimbarea în organizaţie este abordată ca o problemă de adaptare în perioada 1950-1970. După această perioadă, începând de prin 1970, se cristalizează, pe lângă nevoia de adaptare ***pentru a supravieţui***, o nouă problemă: aceea a creşterii şi restructurării, în funcţie de fazele ***ciclului de viaţă*** al organizaţiei (Demers, 2007, p 17-23).

Procesul de schimbare bazat pe ***adaptare*** şi pe ***creşterea*** în corelaţie cu ciclul de viaţă al organizaţiei, conduce la ***transformare*** şi la ***dinamică socială***, specifică perioadei 1980-1990 şi mai departe spre 2000-2005.

În paralel cu aceste procese, schimbarea organizaţională există şi sub forma ***imitaţiei*** şi ***selecţiei,*** exclusiv sub impulsul factorilor externi, din mediul geografic şi de afaceri (Demers, 2007, p. 41).

Cu cât ne apropiem mai mult de ultimul deceniu al mileniului trecut şi înaintăm spre anii secolului 21, cu atât mai mult, în ***viziunea managerială*** a schimbării intervine procesul de ***învăţare*** pentru modificări ***comportamentale***, pentru ***restructurare şi reorganizare***, pentru ***flexibilitate şi echilibru***.

Schimbarea este rezultatul unor ***nevoi ale funcţionării*** organizaţiei şi poate fi realizată prin cercetări efectuate de specialişti sau prin intermediul *managementului empiric* (Burke, 2008, p. 27-48).

Sub aspect psihologic, problema schimbării este, în esenţă, ***acceptarea*** (schimbării). ***Teama*** de schimbare este un factor obiectiv, care acţionează atât la nivel individual, cât şi la nivelul grupurilor (mai mici sau mai mari), similar cu trecerea de la ceva cunoscut (chiar familiar) la ceva necunoscut, nesigur, cu implicaţii riscante.

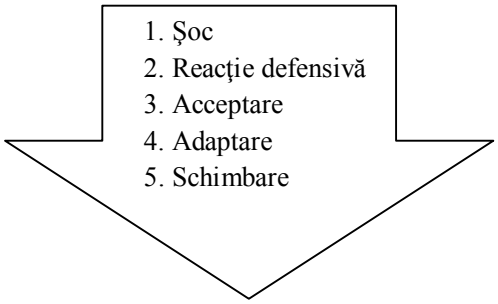

Fig. 5. *Reacţia tipică la schimbarea semnificativă*

(prelucrat după: L. Clarke, p. 88)

Şocul este urmarea instantanee şi nu ***transformarea,*** care apare abia după o perioadă de „împăcare cu gândul schimbării" sau chiar după o reacţie iniţială de respingere a ideii de schimbare.

Potrivit unora dintre teoriile organizaţionale (Open System Theory), caracteristicile firmei ca organizaţie implică necesitatea schimbării şi *dezvoltarea sistemică* a acesteia (după: Von Bertalanffy, 1950; Katz & Kahn, 1978; F. Allport, 1962; Lewin, 1947, 1958; prelucrat după Burke, 2009, p. 51-54). Procesul schimbării apare nu numai ca fiind obiectiv necesar, dar chiar ca fiind inerent, ***intern,*** ca ţinând de evoluţia normală şi chiar *funcţionalitatea firmei*.

De asemenea, procesul schimbării trebuie să fie ***sistemic***, pornind de la o viziune globală şi sistemică a obiectivelor (după Burke, 2008, p. 55-61).

Tocmai datorită modificării sistemului, cu un anumit specific, schimbarea prezintă aspecte specifice, în funcţie de tipul culturii organizaţionale [după Meyerson şi Martin (1987), prelucrat după Driskill şi Brenton, 2005, p. 149].

Procesul schimbării în organizaţie este, prin natura sa, ***revoluţionar şi evoluţionist*** (Kuhn, 1970; Argyris & Schön, 1978; Levinston, 1978; Gould, 1977, 1980; Haken, 1981; Wake, Roth & Wake, 1983; Prigorine & Strengers, 1984; Levinston, 1986; Tushman & Romanelli, 1985; Gersick, 1988; Lundberg, 1989; Senge, 1990; Gersick, 1991; Huber, 1991; Watkins & Marsick, 1993; O'Toole, 1995; Miller, 1996; Mirvis, 1996; Orlikowski, 1996; Easterby-Smith, 1997; Weick & Quinn, 1999; Gioja, 2000; preluat după Burke, 2008, p. 66-71).

Procesul schimbării trebuie înţeles ca o ***transformare complexă şi multiplă*** *desfăşurată la nivelul individual, în cadrul grupurilor, între grupuri şi între indivizi, precum şi la nivelul întregii organizaţii.*

La nivelul ***firmei*** trebuie să existe o programare şi o pregătire corectă a procesului schimbării urmărindu-se: ordinea schimbării, fazele schimbării, focalizarea şi procesele la nivel organizaţional şi interorganizaţional (Burke, 2008, p. 83-114).

Leader-ul, ca promotor al schimbării este văzut sub două forme: leader-ul transformaţional şi leader-ul tranzacţional. Corespunzător, sunt concepute două modele ale schimbării organizaţionale. Cele două categorii de leader-i acţionează în direcţia schimbării, prin folosirea unor factori de natură corespunzătoare (respectiv transformaţionali sau tranzacţionali).

Pe ***factorii transformaţionali*** şi, respectiv, ***tranzacţionali***, se bazează modelul de schimbare şi dezvoltare spre performanţă conceput de Burke şi Litwin (Burke, 2008, p. 183-201).

La nivelul de ***ansamblu al firmei*** sau pentru grupuri din acest cadru, forţele care impun schimbarea pot fi:

- concurenţa,
- schimbarea mediului de afaceri şi progresul tehnologic,
- hotărârile de guvern sau alte modificări ale legislaţiei,
- schimbări generale ale societăţii, globalizarea,
- fuziuni sau creşteri rapide ale firmelor.

La nivelul ***individual***, modificările pot fi independente de schimbarea generală a organizaţiei: promovare, concediere, transfer sau pensionare (Drishill & Brenton, 2005, p. 145).
Pentru ca ***angajaţii*** să poată depăşi trecutul şi să accepte cu uşurinţă schimbarea, Bridge (1991) sugerează câteva elemente concrete (Drisckill & Brenton, 2005, p. 147).

Bridge (1991) subliniază necesitatea unei viziuni asupra tranziţiei şi a unui ***plan specific***. Planul va servi drept hartă pentru realizarea viziunii. Fără această „hartă a călătoriei" drumul către realizarea viziunii este anevoios sau chiar imposibil (după Diskill & Benson, 2005, p. 153).

Evoluţia organizaţiei spre schimbare, în procesul efectiv al transformării şi, apoi, pentru consolidarea acesteia depinde de raportul de forţe între *factorii favorizanţi* şi cei *de blocare* sau de inhibare a schimbării.

Procesul schimbării necesită impulsionarea, stimularea, coordonarea, controlul, previzionarea şi organizarea, ca orice altă activitate şi, din acest motiv, în literatura de specialitate se vorbeşte despre un ***management al schimbării***.

Cel mai avantajos este, însă, pentru firmele care reuşesc ***să prevadă*** evoluţia economică şi socială viitoare, *înainte ca stimulii schimbării să se manifeste efectiv,* şi să poată fi identificaţi prin metode comune.

Pregătirea pentru schimbare înseamnă: înţelegerea presiunilor din mediu, identificarea problemelor din cadrul organizaţional, dar mai ales, transformarea oamenilor, care trebuie *să înţeleagă şi să accepte schimbarea* pentru ca aceasta să poată fi realizată în fapt. Concepţiile oamenilor sunt foarte greu de modificat şi, aici este esenţial ***rolul leader-ilor***, care trebuie să

fie mai întâi ei înşişi convinşi de necesitatea schimbării, de obiectivele acesteia, precum şi asupra căilor de urmat pentru atingerea obiectivelor.

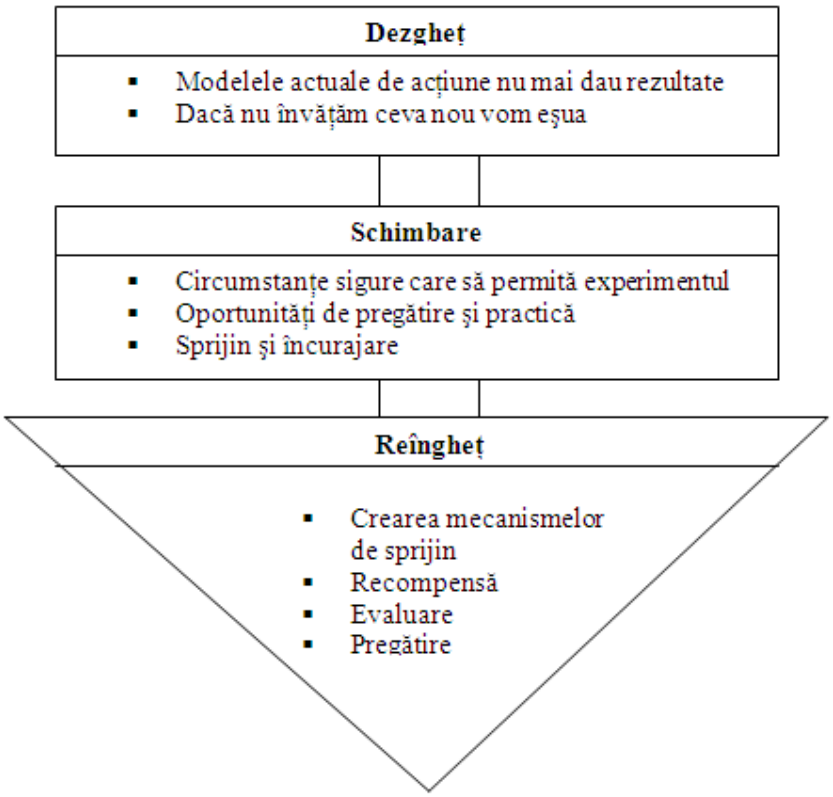

Fig. 6. *Procesul de învăţare pe care îl presupune schimbarea*
(Clarke, 2002, p. 85)

Paşii pe care leader-ul trebuie să îi urmeze, într-un proces managerial al schimbării vizează modificări în cultura organizaţională, mai exact presupun crearea mai întâi a unei ***culturi a schimbării.*** În continuare, procesul presupune corelarea noii mentalităţi **„pro schimbare"** cu restul elementelor sistemului (tehnice, materiale, structurale şi umane). *Grupurile de muncă* şi relaţiile corespunzătoare (interne şi, respectiv, externe grupurilor), *competenţa* personalului adecvată *nivelului tehnic* trebuie să asigure nu numai modificările necesare, ci şi menţinerea noului sistem în funcţiune pentru viitor.

Procesul schimbării în sistemul „clasic" presupune ciclul: ***dezgheţ, schimbare, re-îngheţ,*** adică desfiinţarea sistemelor existente („solide"), care funcţionau în condiţii vechi, „fluidizarea" situaţiei, pentru efectuarea transformărilor şi, în sfârşit, crearea de noi sisteme funcţionale pentru parcurgerea etapei actuale şi pentru evoluţia viitoare.

Toate cele trei etape implică procese de ***pregătire profesională*** asigurând: adoptarea unei viziuni strategice pentru perioada viitoare şi programarea etapei de tranziţie; efectuarea schimbării; crearea mecanismelor de funcţionare în noile condiţii (vezi figura 6).

Momentul adoptării strategiei şi programului de schimbare nu este cel al apariţiei declinului sau eşecurilor în activitatea firmei, ci cel al ***apogeului în succese şi avantaje***. Chiar în acest punct, top managementul firmei trebuie să anticipeze schimbările viitoare în preferinţele consumatorului şi să prefigureze transformări necesare adaptării la cererea pieţei.

Transformările aduse trebuie consolidate pentru a se evita revenirea la problemele anterioare schimbării şi, pentru a se asigura adaptabilitatea necesară modificărilor viitoare.

În condiţii de recesiune economică, de grave dificultăţi pe plan financiar, social, demografic şi ecologic, tot mai mulţi întreprinzători conştientizează necesitatea ***abordării creative*** pentru găsirea soluţiilor. ***Inovarea*** este identificată ca cea mai importantă sursă a avantajelor strategice şi competitive, a reducerii costurilor, a creşterii productivităţii muncii, a îmbunătăţirii produselor şi atragerii de noi segmente de consumatori. De ***avantajele*** inovării beneficiază atât firmele cât şi consumatorii (după Thames & Webster, 2009, p. 92-94).

Structura unei organizaţii exprimă modul în care resursa umană a firmei se împarte în *grupuri* (echipe, ateliere, secţii, departamente, laboratoare etc.), precum şi *relaţiile* statornicite între grupuri şi persoane. Deseori structura este confundată cu ***organigrama*** firmei, care este o exprimare grafică generală a structurii ***formale***, dar care nu reflectă *intensitatea şi complexitatea* acestor relaţii, reflectă incomplet sau de loc *aspectele specifice* şi lasă complet în umbră relaţiile ***informale***.

În continuare, lucrarea prezintă o sinteză a tipurilor şi a evoluţiei structurii organizatorice a firmei, pentru a ajunge la explicarea concepţiei autorului privitoare la evoluţia culturii şi structurii organizaţiei.

Cercetările efectuate de noi ne-au condus la ideea că există o strânsă corelaţie între structura organizatorică şi cultura dezvoltată în organizaţie.

De asemenea, fiecare etapă în evoluţia după modelul Greiner cere un anumit mod de adaptare a culturii organizaţionale, având la bază o structură organizatorică *modelată* corespunzător.

Pentru ca evoluţia unei firme să se realizeze, de la o etapă la alta, iar momentele de criză să poată fi depăşite, pe lângă transformarea structurală, este obligatorie creşterea nivelului de

pregătire individuală şi la nivel organizaţional, *modificarea relaţiilor* formale şi informale şi, mai ales, *a concepţiei conducerii* firmei, precum şi a *angajaţilor*, la toate nivelurile ierarhice.

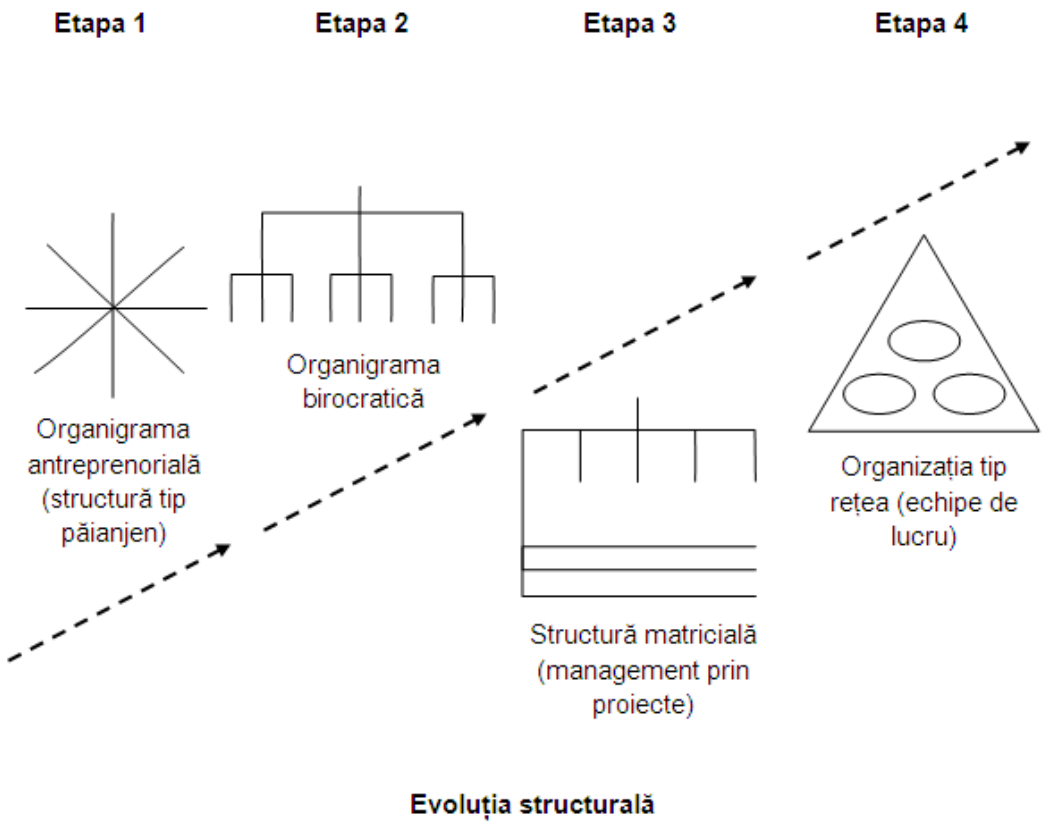

Fig. 7. *Evoluţia structurii organizatorice potrivit modelului Greiner*
(concepţia autorului – A.S.)

Evoluţia culturii organizaţionale vizează aspecte numeroase şi complexe, care includ modificările structurale, dar nu se rezumă la acestea.

Capitolul 4. Comunicarea în organizaţie ca motor al schimbării

În urma analizei bibliografiei de specialitate şi a numeroase studii de caz, am ajuns la concluzia că, în conţinutul culturii organizaţionale şi în procesul funcţionării resursei umane, ***comunicarea în organizaţie indeplineşte un rol esenţial.***

Din acest motiv, ne propunem să tratăm procesul schimbării legat de cel al comunicării. Procesul schimbării în sens mai larg, privind cultura şi alte aspecte ale organizaţiei, include în mod obligatoriu, în opinia noastră, problemele mişcării informaţiei şi ale relaţiilor create în procesul comunicării.

În prima parte a acestui capitol sunt prezentate câteva aspecte teoretice generale privitoare la procesul comunicării, cu comentariile autorului privitoare la ***rolul comunicării de impuls, factor intern, precum şi de rezultat al schimbării.***

A doua parte cuprinde un model propriu al autorului, creat pe baza şi prin dezvoltarea modelelor existente în literatura de specialitate.

În partea a treia se încearcă o prezentare a unor aspecte ale complexului proces al comunicării în cadrul firmei cu concluzii ale autorului privitor la acestea.

În viziunea autorului, comunicarea şi schimbarea în organizaţie nu reprezintă două procese total diferite, aşa cum sunt tratate în majoritatea lucrărilor de management, ci acestea se determină, se includ şi se presupun unul pe celălalt până la identificare. Din acest motiv am dedicat o parte a lucrării pentru a pune în evidenţă acest lucru şi a crea pe baze transdisciplinare un model integrat comunicare-schimbare, pentru un plus de rigurozitate şi profunzime în studiul schimbării din procesul managerial.

Prin ***schimbare organizaţională majoră*** înţelegem *orice schimbare intenţionată în privinţa modului în care organizaţia face afaceri, care afectează poziţia strategică a organizaţiei în raport cu competiţia*.

Între exemplele de schimbări organizaţionale majore se includ:

1. Cumpărarea de afaceri şi fuziunile;
2. Extinderile de afaceri, cum ar fi cele teritoriale sau liniile noi de afaceri;
3. Schimbări culturale, ca dezvoltarea forţei de muncă mai orientate spre clienţi;
4. Un nou sistem de computere (informatizare) ;
5. Ameliorarea proceselor sau reproiectarea;
6. Restructurarea unităţilor organizaţionale;
7. Schimbarea tehnologică;
8. Schimbarea orientată spre managementul calităţii totale (MCT);
9. Dezvoltarea unor noi strategii de afaceri.

Rata de succes este foarte diferită pentru diferite tipuri de schimbare care au fost studiate (Smith, 2002).

Considerăm că rata scăzută de succes a schimbării se datorează faptului că aceasta este un proces de o deosebită complexitate, care nu poate fi înţeles corespunzător în interiorul graniţelor unei singure discipline. Aşadar, studiul transdisciplinar al problemei schimbării

este necesar pentru analiza, lămurirea şi gestionarea acestui proces atât de complex.

Organizaţia este un domeniu de studiu foarte vast şi complex. De aceea, pentru a aborda o perspectivă inovatoare asupra schimbării, cu aplicabilitate în management, am hotărât să adoptăm cea mai largă perspectivă, cea transdisciplinară, pentru a putea găsi apoi aplicaţiile în domeniul care ne interesează.

Transdisciplinaritatea propune un continuum disciplinar prin care analizează un fenomen la mai multe niveluri ale realităţii. Considerăm oportună analiza schimbării la nivelul ***de grup*** prin corespondenţă cu analiza ei făcută la nivel ***individual***, nivel la care analiza este mai uşoară datorită unui număr mai redus de dimensiuni care intră în calcul. Astfel, am descris corespondenţele care există între schimbarea la nivel individual în sensul evoluţiei psihologice şi schimbarea la nivel de grup.

Am folosit abordarea transdisciplinară pentru a construi ***intuitiv*** un model al schimbării, prin prisma căruia considerăm că putem aborda şi trata problemele manageriale ***la un nivel de rigurozitate mai înalt,*** decât dacă am privi aceste modele exclusiv prisma managerială.

Comunicarea umană a fost definită în multe feluri, dar o definiţie comună şi universală a fost, se pare, mai greu de găsit. Astfel, americanii Frank Dance şi Carl Larson (citaţi de Şt. Prutianu, 2000a, p. 27) au muncit 20 de ani pentru a aduna 126 de definiţii ale comunicări, din diverse cărţi scrise de autori diferiţi. Însă, la capătul acestui demers, nici o definiţie nu s-a dovedit a fi pe de-a-ntregul satisfăcătoare, deşi fiecare surprindea ceva din ceea ce este comunicarea. Această problemă apare, după părerea noastră, din cauză că există mai multe niveluri ale personalităţii umane şi fiecare definiţie s-a axat pe unul sau altul dintre aceste niveluri, unde şi comunicarea se desfăşoară după reguli specifice.

Cercetări de sorginte psihologică descoperă în psihicul uman trei zone, cea a ***sentimentului,*** cea a ***gândirii*** şi cea a ***comportamentului*** efectiv. Considerăm că această împărţire este satisfăcătoare pentru scopul studiului nostru şi, din acest motiv, am oferit trei definiţii, care se referă fiecare la una din aceste zone.

O definiţie cu accent pe comportament oferă Mihai Dinu (1997, p. 9): *Comunicarea (umană) este un proces prin care un individ (comunicatorul) transmite stimuli cu scopul de schimba comportamentul altor indivizi (auditoriul).*

Warren Weaver (citat de Şt. Prutianu, 2000a, p. 27) dă o definiţie care insistă pe aspectele legate de gândire, ce prevalează se pretează în mediile de afaceri: „Comunicarea (umană) înseamnă totalitatea proceselor prin care o minte poate să o influenţeze pe alta”.

Constantin Noica (1970, p. 17) porneşte de cuvântul latinesc *comunicare* care înseamnă nu numai contact, legătură, ci are şi alte semnificaţii care ţin tot de ideea unei comuniuni afective: *a pune în comun, a împărtăşi, a pune împreună, a amesteca şi a uni*.

Schimbarea este trăsătura comună a tuturor acestor definiţii. Din acest motiv studiul de faţă va insista asupra comunicării ca proces de schimbare.

Globalizarea este procesul de schimbare prin comunicare, ceea ce înseamnă transfer de informaţie în domeniul tehnologic, al managementului, cultural, religios etc. Având în vedere diferenţele de viziune încă foarte însemnate dintre diferitele populaţii ale globului, putem prevedea că schimbările produse de globalizare sunt abia la început şi că ele vor afecta din temelii modul nostru de existenţă. Schimbarea societăţii este rapidă, iar ritmul este într-o continuă creştere. Ca exemplu, vom spune doar că au fost necesari 35 de ani pentru introducerea telefonului în 25% din locuinţele din SUA, pentru televizor au fost necesari 26 de ani, 22 – pentru radio, 16 ani pentru PC-uri şi doar 7 ani pentru Internet (A. Borza, 2003, p. 20).

Comunicarea înseamnă schimbare, interinfluenţare şi adaptare, deci este clară necesitatea de a implementa această schimbare în cadrul firmei, în relaţiile din cadrul şi dintre departamente, în cadrul formaţiilor de lucrători şi la fiecare loc de muncă.

Cel mai simplu model de comunicare cunoscut este schema lui Laswell, completat ulterior în modelul lui Shannon. Ceea ce aduc nou cercetările ulterioare este faptul că o comunicare corectă şi completă presupune existenţa unei conexiuni inverse (schema lui Norbert Wiener), adică nu numai transmiterea de informaţie, ci şi crearea unei relaţii între partenerii de comunicare.

Modelul lui Norbert Wiener este un **punct de referinţă** prin faptul că celelalte modele actuale se referă la el şi preiau în întregime elementele lui componente.

Modele statice ale comunicarii, adică cele care surprind elementele **unui** proces de comunicare, sunt prezentate în lucrare, cu comentarii ale autorului (Mathis, Rusu şi Nica, 1997, p. 365; R. Cândea, D. Cândea, 1996, p.27; Şt. Prutianu, 2000, p. 40-42; Pamela Shockley-Zabalak, după M. Zlate, 2004, p. 500), care evidenţiază aspectele aduse sau subliniate în plus de fiecare autor.

În continuare, lucrarea prezintă modele dinamice, adică presupunând şi incluzând schimbarea, după autori ca: Bullock şi Batten (1985) după Millward, 2005 şi Carl Gustav Jung, (2006c).

Pentru modelul pe care îl prezentăm în continuare, pornim de la următoarea premiză: comunicarea este mai mult decât un transfer de informaţie, *ea este cauzată de dorinţa cel puţin a unuia dintre actorii comunicării ca receptorul să integreze o anumită informaţie – ceea ce presupune o schimbare a acestui receptor.* În acest sens, considerăm că orice comunicare este o parte a unei schimbări sau este chiar un ciclu complet al schimbării. Abordarea transdisciplinară a schimbării pune bazele unei abordări unitare a proceselor de comunicare şi schimbare.

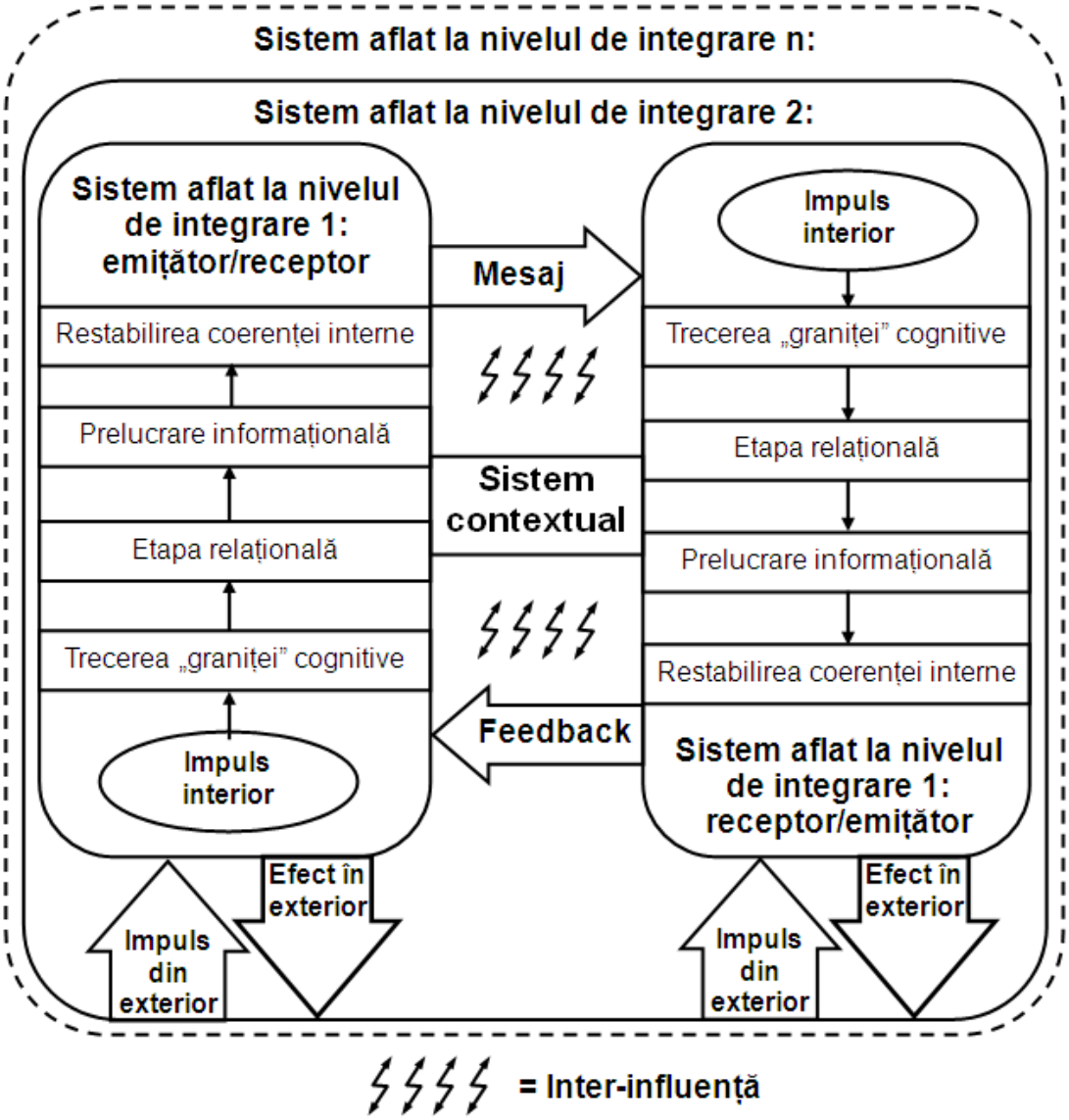

Fig. 8. *Modelul integrat comunicare-schimbare*
(concepţia autorului – A.S.)

Pentru a transforma modelul static al comunicării într-unul care integrează schimbarea, luăm în considerare faptul că în urma intercomunicării dintre un emiţător şi un receptor rezultă un proces de intracomunicare, care este unul complex şi etapizat, emiţătorul producând acest proces în receptor, iar receptorul – în emiţător. Fiecare dintre părţi are atât rolul de agent al schimbării, cât şi de entitate schimbată. În acest sens, prezintă importanţă deosebită informaţiile pe care deja le posedă subiectul şi modul cum acestea sunt structurate în mintea lui. Am introdus altfel conceptele de *filtru cognitiv, sistem cognitiv, subsistem cognitiv, sistem supraordonat, sistem contextual, interinfluenţe, ciclu comunicaţional şi intracomunicare.*

Modelul integrat comunicare – schimbare presupune: 1. etapa de trecere a „graniţei" cognitive; 2. etapa relaţională; 3. etapa de prelucrare informrţională şi 4. etapa de restabilire a coerenţei interne.

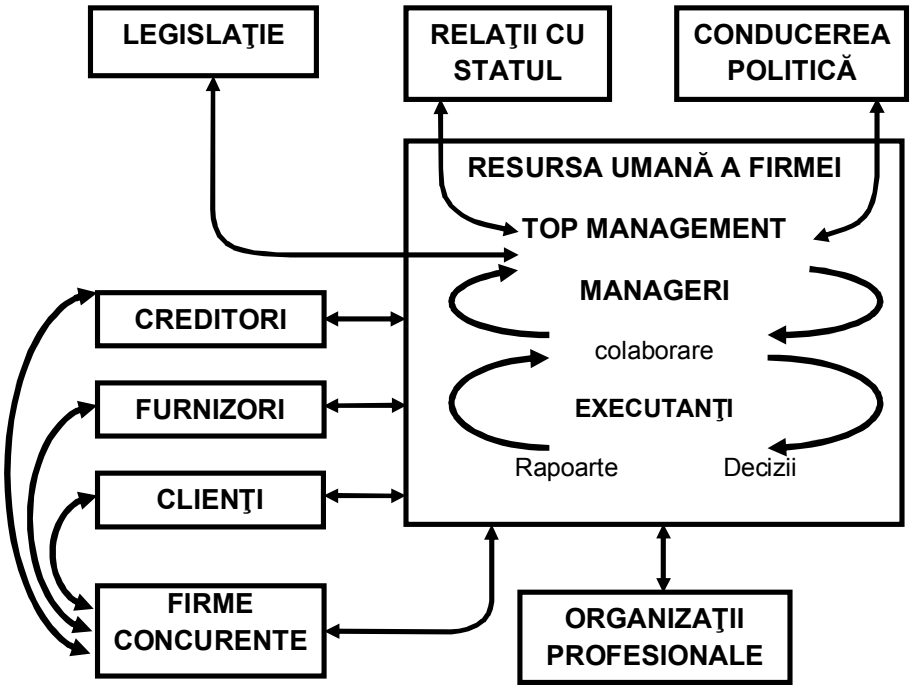

Fig. 9. *Relaţii formale şi informale în procesul comunicării manageriale*
Sursa: E. Câmpeanu-Sonea; A. Sonea, 2005, p. 74.

Impulsul interior şi cel exterior, care pot influenţa mesajul, sunt materializarea unor anumite ***nevoi*** ale celui care comunică, respectiv al sistemului supraordonat. Impulsul se va contura în etapa a doua, cea în care fiecare parte are în minte ***obiectivele*** sale şi pe cele ale partenerului de comunicare, în măsura în care le-a înţeles pe fiecare. Abia în etapa a treia aceste obiective

îşi găsesc o formă de concretizare, *similară reîngheţului din ciclul schimbării*. Dacă procesul de comunicare este eficace pentru emiţător, obiectivele se vor concretiza sub forma ***efectului*** obţinut.

Modelul integrat evidenţiază cele patru etape ale schimbării şi faptul că nu comunică doar sisteme de pe acelaşi nivel de integrare, ci şi sistemele aflate în relaţii de subordonare şi supraordonare. În schemă am reprezentat doar trei niveluri de integrare dar, evident, acestea sunt mai multe. Motivul pentru care am reprezentat trei niveluri de integrare este că am pornit de la ideea că nivelul 1 de integrare este nivelul individual, nivelul 2 – cel organizaţional – iar nivelul 3 de integrare – nivelul mediului economic.

În continuare, lucrarea cuprinde o detaliere a etapelor modelului concept de autor, precum si un scenariu al procesului schimbării prin comunicare.

De asemenea, sunt abordate aspecte specifice ale comunicării manageriale în cadrul unui sistem de relaţii din interiorul şi, respectiv, exteriorul firmei.

Dintre aspectele comunicării manageriale, am prezentat aspecte şi opinii privitoare la: comunicarea în relaţiile cu clienţii, comunicarea din domeniul financiar, adică pe piaţa capitalului, precum şi tehnicile de îmbunătăţire a comunicării şi de stimulare a creativităţii de grup.

PARTEA A II-A. CONCRETIZĂRI ALE MODELELOR TEORETICE ŞI CERCETĂRI ORIGINALE

În această parte a lucrării am inclus cercetări calitative, în genul studiilor de caz şi cercetări cantitative, pe baza unor chestionare elaborate de autor sau preluate din literatura consacrată. Scopul acestui demers este continuarea studiilor toretice cu exemple care ne-au permis aprofundarea unor idei şi verificarea unor ipoteze privitoare la modul în care evoluează organizaţiile româneşti din zona de centru şi nord a Transilvaniei, pe care le-am putut cerceta. În toate cazurile am avut ca ***obiectiv principal rolul resursei umane a firmei*** în acest proces evolutiv şi revoluţionar, care este schimbarea organizaţională.

Capitolul 5. Studii de caz. Exemple şi modele de cultură şi structură „de succes” în organizaţii

Acest capitol a fost conceput pe principiul respectării ordinii ideilor din partea teoretică, adică:

- urmărirea modului în care se crează competenţa la nivel organizaţional, prin corelarea proceselor care permit atragerea şi modelarea resursei umane utile firmei, într-un caz concret;
- felul în care este dezvoltată competenţa individuală şi organizaţională, în avantajul adaptabilităţii şi flexibilităţii unei companii, care funcţionaeză în România;
- precizarea unor aspecte specifice în evoluţia firmelor din România şi a influenţei pe care o are capitalul străin în acest sens;
- explicarea unor caracteristici în evoluţia unei firme româneşti de succes, prin aplicarea unui model al performanţei şi schimbării organizaţionale utilizat în studiul firmelor străine.

5.1.Modelul de dezvoltare a competenţei organizaţionale în cazul unei firme româneşti din turism

Pe baza experienţei noastre anterioare, ca şi a literaturii studiate, am pornit de la ***ipoteza*** că în figura 2 avem nu numai un model abstract, ci un sistem de procese corelate, existent şi în cazul unor firme româneşti de succes din perioada actuală. Am efectuat o analiză a situaţiei unei firme din industria turismului, o firmă cu rezultate deosebite în afaceri, în scopul exemplificării modelului nostru pe acest caz.

Pornind de la această ***ipoteză***, am organizat un ***set de interviuri semi structurate*** cu persoane din top managementul firmei.

Întrebările formulate au avut la bază ***chestionare*** a căror utilitate a fost deja verificată în studii pe care le-am desfăşurat anterior: un chestionar existent în literatura consacrată (Camaron & Quinn, 2006), un chestionar întocmit de noi şi verificat în alte cazuri (Câmpeanu-Sonea, Sonea, Szabo & Supuran, 2009; Cîmpeanu-Sonea, Borza, Sonea & Mitra, 2008). De asemenea, au fost folosite ***documente*** pe care managerii şi patronul firmei ni le-au pus la dispoziţie, pentru a caracteriza elementele componente ale ***modelului***, pe care ne-am propus să-l construim pe acest exemplu.

Complexul turistic este format din doua hoteluri de 4 şi, respectiv, 5 stele, 4 restaurante, spaţii de agrement şi amenejări pentru sport, relaxare şi îngrijirea sănătăţii.

Pe baza informaţiilor primite de la firmă am putut caracteriza procesele specificate în model, iar concluziile evidenţiază un nivel înalt al ***competenţei*** organizaţionale, obţinut ca rezultat al modului în care sunt conduse şi corelate: *planificarea resursei umane, motivarea, recrutarea*

şi selecţia, relaţia cu piaţa muncii, perfecţionarea profesională, inegrarea in organizaţie şi dezvoltarea carierei angejaţilor.

Întregul sistem dovedeşte că rezultatele deosebite în relaţiile cu clienţii şi capacitatea de adaptare a firmei la cerinţele pieţei sunt o urmare a competenţei individuale a angajaţilor, a deciziilor managementului firmei, dar şi a politicii duse de proprietari.

5.2. FR-RO. Dezvoltarea competenţei profesionale în cazul unei firme cu capital străin

FR-RO este o reprezentanţă a unei companiei franceze în România. Managementul firmei româneşti este o „adaptare" a conceptelor, metodelor şi tehnicilor folosite de managerii francezi, la condiţiile culturale, economice şi sociale existente la noi.

S-au făcut eforturi în vederea îmbunătăţirii culturii organizaţionale şi dezvoltării unei „culturi de succes": sistemul de motivare a fost canalizat către implicarea angajaţilor pentru îmbunătăţirea rezultatelor firmei; s-au căutat şi s-au găsit căi de ***stimulare a competiţiei*** cu firmele concurente şi de ***îmbunătăţire a colaborării*** pe plan intern.

Pentru mai buna implicare a angajaţilor în activitatea firmei ca şi pentru îmbunătăţirea activităţii generale, procesul de învăţare a ţinut seama de aşa numita „zonă de progres" importantă pentru etapele procesului de pregătire (Dygert & Jacobs, 2006, p. 128-130).

În urma analizei concrete reiese că eforturile managementului firmei (sub aspectul *îmbunătăţirii comunicării*, în vederea *închegării grupurilor* de muncă, pentru îmbunătăţirea *sistemului de remunerare*, pentru *ameliorarea relaţiilor dintre manageri şi angajaţi* etc.), au avut o contribuţie substanţială la crearea „culturii de succes" şi la dobândirea unor avantaje foarte serioase pentru funcţionarea şi evoluţia companiei (în ansamblu), precum şi pentru satisfacţia profesională, autorealizarea şi dezvoltarea carierei fiecărui angajat.

5.3. Un model românesc de cultură organizaţională

Un alt caz analizat de noi, remarcabil prin ritmul rapid de dezvoltare şi capacitatea de adaptare la cerinţele consumatorului este o firmă fondată în anul 1992, având ca obiect al activităţii *construcţii, montaj, instalaţii*., care ne-a fost semnalată ca un **exemplu** *de schimbare a atitudinii faţă de client, faţă de calitatea prestaţiei, faţă de relaţia manager – angajat, un exemplu de „cultură de succes" integrată în economia românească.*

Dimensiunea firmei a crescut în ritm constant, din anul 1992 (când a pornit de la 5 angajaţi), ajungând în august 2006 la aproximativ 500 de angajaţi, pe măsură ce numărul şi importanţa

comenzilor au cerut acest lucru. În paralel cu creşterea numărului de angajaţi s-a realizat *adaptarea structurii* resursei de muncă la cerinţele clienţilor: a crescut proporţional numărul de cadre tehnice, economice, juridice etc.

Lucrarea cuprinde o scurtă caracterizare a culturii organizaţiei, pe baza informaţilor obţinute în urma discuţiilor cu managementul fimei. Ceea ce se remarcă în acest caz este rolul proprietarului firmei, care este şi fondator şi manager general, în evoluţia organizaţiei, în crearea şi dezvoltarea culturii organizaţionale şi în creştrea competenţei resursei de muncă utilizate.

5.4. Crearea şi dezvoltarea culturii organizaţiilor din România. Cercetare sociologică

Prin aplicarea unor chestionare concepute de autor, am încercat o caracterizare a climatului şi culturii câtorva companii dezvoltate cu capital privat, în România ultimului deceniu al secolului 20 şi, respectiv, începutului de secol 21.

Chestionarele au fost administrate în iunie 2007, la mai multe firme paticulare, cu obiect al activităţii foarte diferit, cu stadii diferite în dezvoltare, cu capital privat din surse diferite de provenienţă: firme dezvoltate cu capital provenit exclusiv din România, firme cumpărate de proprietari străini sau dezvoltate prin fuziuni sau filiale ale unor firme străine. În lucrare, prezentăm trei exemple, în opinia noastră interesante, pentru concluziile privitoare la stadiul şi evoluţia culturii organizaţionale, pentru modul în care evoluează oamenii din firme şi contribuie la dezvoltarea organizaţiilor şi la capacitatea acestora de adaptare (la mediul extern, dar şi intern).

GP Baia Mare – o firmă cu capital românesc. Prima dintre firmele analizate este proprietatea unei persoane dornice să găsească soluţii pentru stările de conflict şi tensiuni, pentru a asigura un climat adecvat unei activităţi eficiente şi cu rezultate de calitate.
Este vorba de o firmă de dimensiuni modeste (sub 30 de angajaţi în total), care oferă prestaţii în domeniul construcţiilor. S-a ajuns la acest obiect al activităţii în ultimii ani, după mai multe restructurări şi adaptări cerute de modificarea cererii pe piaţă.

FR-RO - o firmă creată cu capital mixt: străin şi românesc. Exemplul pe care îl tratăm aici este o firmă distribuitoare de medicamente, creată ca filială a unei firme din Franţa. Un aspect important al evoluţiei acestei firme este tratat la începutul acestui capitol, un studiu de caz privitor la “cultura de succes” şi la dezvoltarea competenţei la nivel organizaţional.

Numărul total al angajaţilor este foarte mic (18 persoane în total), dar nivelul calitativ înalt al prestaţiilor, nivelul înalt al competenţei şi preocuparea pentru perfecţionare profesională şi a întregului colectiv de angajaţi, interesul pentru motivarea personalului, ca şi pentru unitatea şi funcţionalitatea echipelor de lucru pun în evidenţă aspecte interesante pentru studiul evoluţiei culturii organizaţionale.

FR-RO este un exemplu de cultură organizaţională creată cu eforturi din partea *capitalului străin*, dar şi cu interes din partea *managerilor români* şi, mai ales beneficiind de *forţă de muncă internă supercalificată* (persoane cu pregătire universitară şi postuniversitară).

TB Company – o organizaţie creată pe baze româneşti şi transformată de capitalul străin

TB Company este o firmă creată în România cu 28 de ani în urmă şi care, pentru condiţiile anilor de atunci mergea foarte bine. Cu doi ani în urma studiului nostru, firma a fost cumpărată de o societate formată cu capital sud-american şi vest-european, care a reorganizat şi restructurat atât sistemul de producţie cât şi resursa umană şi cultura organizaţională.

Dimensiunile cercetării actuale nu ne-au permis un studiu asupra întregii colectivităţi generale privind cultura organizaţională, numărul total al angajaţilor fiind de peste 1000 de persoane. Pentru a contura câteva caracteristici ale climatului şi culturii organizaţionale actuale, la TB Company, am efectuat un **sondaj proporţional**, bazat pe criterii semnificative pentru conţinutul problemei urmărite şi am formulat concluziile în urma unei discuţii în cadrul unui **focus-grup** organizat cu angajaţii actuali ai firmei.

Am selectat aici câteva **concluzii** privitoare la aspectele culturii organizaţiilor cercetate (GP, FR-RO, TB Company). Preocuparea pentru un **nivel tehnic înalt** al bazei materiale există ca un impuls din partea capitalului străin (la FR-RO şi la TB Company), dar şi ca o tendinţă de nivelare din partea firmelor româneşti, după exemplul societăţii-mamă.

Preocuparea pentru ridicarea la nivelul firmelor vest-europene există şi la firmele cu capital autohton (GP Baia Mare, în exemplul nostru), dar aici nu mai există un „standard" antestabilit, iar aprecierile formulate de angajaţi sunt subiective.

Este însă pe deplin edificatoare părerea angajaţilor, privitoare la corelaţia dintre nivelul de calificare pe care îl deţin şi nivelul tehnic al prestaţiilor, respectiv, calitatea lucrărilor executate. În toate cele trei cazuri prezentate, lucrătorii apreciază că răspund cerinţelor firmei sub acest aspect şi, îşi exprimă dorinţa de a se perfecţiona în continuare pe plan profesional.

Motivarea personalului este, de asemenea, tratată ca o problemă foarte serioasă, iar modul de soluţionare, în fiecare caz, conţine elemente specifice, potrivite activităţii celor trei firme.

În ceea ce priveşte ***căile concrete*** de stimulare, acestea sunt influenţate de: domeniul de activitate, conţinutul prestaţiei, specificul muncii, dimensiunea şi posibilităţile de perfecţionare profesională, promovare şi dezvoltare a carierei, echitatea în sistemul de remunerare.

Majoritatea subiecţilor consideră că trebuie să existe un echilibru între *aportul individual şi conlucrarea în echipe*, iar modul de repartizare şi de îndeplinire a sarcinilor este conturat ca fiind bazat pe utilizarea eficientă a asistenţilor, adjuncţilor, delegarii de autoritate şi responsabilitate.

Problema *comunicării între conducere şi subordonaţi* este percepută cu numeroase rezerve şi carenţe. *Cultura organizaţiilor* prezentate este creată şi dezvoltată ca un rezultat al eforturilor depuse în acest sens de *managementul firmei şi de patronii* (români sau străini). În fiecare caz, avem de a face cu *entităţi* clare, foarte complexe şi ample, care *se adaptează la cerinţele mediului* de afaceri din ţară şi din străinătate.

În toate cele trei cazuri, top managementul firmei înţelege ***importanţa resursei umane*** pentru *modernizarea activităţii, pentru asigurarea flexibilităţii şi adaptabilităţii necesare*, aspecte edificatoare pentru evoluţia firmelor de pe teritoriul Romîniei din ultimii ani.

5.5.Modelul Burke – Litwin al performnţei şi schimbării organizaţionale aplicat unei firme româneşti

Procesul schimbării în organizaţie şi adaptarea firmei la un mediu de afaceri turbulent reprezintă o problemă actuală şi de mare interes, atât pentru perioadele de „boom economic", dar mai ales pentru o perioadă de gravă recesiune cum este cea actuală. Pornind de la ideile formulate de teoria Burke-Litwin, idei pe care le considerăm logice şi care sunt verificate de autorii citaţi pe exemplul unor firme străine, ne-am propus o analiză asupra unei firme de succes din economia românească.

Obiectivul nostru a fost de a identifica elementele de creativitate pe care firma le dezvoltă, precum şi măsura în care depăşirea recesiunii poate fi pusă pe seama utilizării unui model al performanţei şi al adaptabilităţii, aşa cum se găseşte în literatura de specialitate (Burke, 2008, p. 187).

În vederea atingerii acestui obiectiv, am efectuat o cercetare pe baza unui ***chestionar conceput şi aplicat de autorii studiului***. Întrebările au fost adresate unor *persoane din top managementul firmei, precum şi patronului acesteia*. Astfel că, pentru diferite domenii de activitate, ne-am format o părere pe baza căreia să caracterizăm cele 12 elemente din modelul Burke – Litwin.

Ne-am propus să caracterizăm cultura organizaţională a firmei, considerând că *există o strânsă legătură între potenţialul acesteia de performanţă şi creativitate şi, capacitatea de a ajunge la adaptare şi dezvoltare*. Pornind de la această ***ipoteză,*** am organizat un ***set de interviuri semi structurate*** cu persoane din top managementul firmei: managerul general, managerul de resurse umane, managerul hotelului de 5 stele şi doi asistenţi ai acestuia.

De asemenea, au fost folosite ***documente*** pe care managerii şi patronul firmei ni le-au pus la dispoziţie, pentru a caracteriza elementele componente ale ***modelului Burke – Litwin***, pe care ne-am propus să-l construim pe acest exemplu.

Prezentăm aici câteva **concluzii** desprinse în urma aplicării modelului Burke-Litwin.

Cultura organizaţională analizată este focalizată în proporţie de **35% pe creativitate**, într-un procentaj de **26,6% pe colaborare**, aproximativ **22,5% pe competiţie** şi **15,9% pe control (**după Modelul valorilor concurente, Cameron & Quinn, 2006**),** în aprecierea top managementului firmei.

Conducerea firmei este preocupată de ***activitate creativă***, progres tehnic şi perfecţionarea profesională a angajaţilor.

Pe de altă parte, este interesată să răspundă cerinţelor şi pretenţiilor clientului, motiv pentru care urmăreşte ***nivelul calitativ*** al prestaţiilor şi se străduieşte ***să diversifice*** prestaţiile oferite.

Sub unele aspecte, există *aparenţa motivării reduse* (de exemplu promovarea „pas cu pas" de pe un nivel ierarhic pe altul), dar s-a dovedit că metoda dă rezultate şi conducerea nu doreşte să renunţe la ea.

De asemenea, nu este stimulată concurenţa, ci *colaborarea şi comunicarea* clară, deschisă între angajaţi şi manageri, lucru pe care îl consideră potrivit mulţi autori cu experienţă practică bogată (vezi de pildă Dygert & Jacobs, 2006 sau Hiebeler et al, 1998).

Eforturile firmei se îndreaptă în direcţia valorificării pe toate căile a tuturor categoriilor de resurse. Faptul că dispune de un cadru natural generos este un avantaj absolut, dar ***creativitatea resursei umane*** *reprezintă calea pentru eficienţa valorificării tuturor celorlalte categorii de capital, pentru dezvoltarea firmei, pentru calitatea prestaţiei şi transformarea consumatorilor în clienţi fideli.*

Capitolul 6. Diagnoza culturii organizaţionale a unei firme

În capitolele 2 şi 3 am prezentat idei potrivit cărora, schimbarea culturii organizaţionale poate fi iniţiată şi controlată, pentru găsirea unei variante mai avantajoase, mai potrivite cerinţelor dezvoltării firmei sau nevoilor de realizare a membrilor organizaţiei. Există numeroase încercări reuşite în cazul unor firme din ţară sau din străinătate.

Primul pas în acest demers îl constituie diagnoza culturii organizaţionale existente precum şi a celei dorite de membrii organizaţiei. Urmând ca apoi să se stabilească măsurile necesare pentru procesul de schimbare necesar.

Ne-am propus ca, în cazul concret al unei firme, să realizăm *o diagnoză a culturii organizaţionale existente şi a celei dorite de angajaţi*. Folosind metoda propusă de Cameron şi Quinn, am putut să evidenţiem diferenţele dintre profilul culturii în care oamenii muncesc şi cel pe care aceştia şi l-ar dori (Cameron & Quinn, 2006). De asemenea, am analizat modul în care cultura existentă se corelează cu *orientarea spre învăţare şi inovare*, folosind modelul Marsick & Watkins (2003). În sfârşit, am urmărit în ce măsură organizaţia se confruntă cu *factori blocanţi ai procesului de dezvoltare*, după modelul propus de Woodcock şi Francis (1982).

Toate cele trei modele propuse se bazează pe aplicarea unui chestionar şi analiza rezultatelor pentru:

- încadrarea culturii existente şi, respectiv, dorite într-unul din cele patru tipuri de cultură caracterizate după Modelul Cameron & Quinn;
- stabilirea profilului culturii organizaţionale existent şi, respectiv, preferat;
- stabilirea măsurii în care cultura existentă este orientată spre învăţare, potrivit Modelul Marsick &Watkins;
- stabilirea gradului în care cultura orientată spre învăţare este „blocată” de factorii cuprinşi în Modelul Woodcock & Francis.

Stabilirea profilului culturii organizaţionale (cel existent şi cel dorit de angajaţi) se bazează pe aplicarea unui chestionar: **OCAI** (Organizational Culture Assessment Instrument, după Cameron & Quinn, 2006, p. 23-30).

Procesul de diagnoză presupune parcurgerea mai multor paşi. Primul pas este identificarea ***tipului preponderent de cultură*** organizaţională: cultura „clan" (A), cultura de tip „adhocraţie" (B), cultura de tip „piaţă" (C) şi cultura de tip „ierarhie" (D).

Chestionarul are 48 de întrebări, grupate în două mari părţi: prima are menirea de a identifica ***cultura existentă*** a organizaţiei, iar cea de a doua măsoară ***cultura dorită*** *de către angajaţi.*

Chestionarul este construit pe ***6 (şase)*** aspecte care se referă la ***dimensiuni specifice*** ale culturii organizaţionale, (caracteristici dominante ale organizaţiei, conducerea, managementul resurselor umane, liantul organizaţiei, valorile care stau la baza organizaţiei, criteriile de succes) comune tuturor organizaţiilor.

Pentru fiecare dimensiune sunt ***4 alternative de răspuns***. Acestea trebuie evaluate în funcţie de gradul de potrivire cu organizaţia din care face parte (sau ar dori să facă parte – la răspunsurile din a doua parte a chestionarului) respondentul.

Sarcina subiectului este de a repartiza la fiecare dintre cele 4 afirmaţii (de la fiecare dimensiune) ***un total de 100 de puncte***, în funcţie de ***cât de potrivite*** i se par pentru organizaţia în care lucrează (sau ar dori să lucreze – la dimensiunile din a doua parte a chestionarului).

Cotarea chestionarului este foarte simplă: se însumează toate răspunsurile date la prima afirmaţie din fiecare dimensiune (toate răspunsurile A), după care suma se împarte la 6. La fel se procedează cu toate răspunsurile B, C şi D. În partea a doua a chestionarului, care diagnostizează cultura dorită, se procedează la fel.

Vom avea ***în total 8 scoruri***, 4 rezultate din prima parte a chestionarului şi 4 rezultate din partea a doua. Fiecare scor este în relaţie cu ***un anumit tip de cultură***, obţinându-se astfel profilul culturii organizaţionale.

Gradul in care cultura organizaţională este **orientată spre învăţare** se stabileşte pe baza unui chestionar conceput de Marsick & Watkins (2003), pentru a determina ***Gradul orientării spre învăţare a organizaţiei***: **DLOQ** (Dimensions of Learning Organization Questionnaire).

Conform Modelului Marsick & Watkins (2003) există ***şapte dimensiuni*** ale organizaţiei care învaţă, iar acestea formează structura de bază a DLOQ. În realizarea instrumentului s-au făcut studii şi pentru a evidenţia relaţia dintre ”statutul” de organizaţie care învaţă şi performanţa managementului cunoştinţelor şi performanţa financiară.

Dimensiunile reflectă faţete ale proceselor de învăţare organizaţională, care însumându-se pun bazele organizaţiei care învaţă: învăţarea continuă, comunicarea şi dialogul deschis, colaborarea şi învăţarea în grup, sistemele de suport pentru împărtăşirea cunoştinţelor, viziunea colectivă, relaţia organizaţie – mediu, leadership-ul strategic orientat spre învăţare, performanţele financiare, indicatorul folosirii capitalului intelectual.
Formularul oferit respondenţilor cuprinde un număr de 55 de afirmaţii, completate de alte 6, alocate informaţiilor adiţionale despre organizaţie. Afirmaţiile formularului sunt grupate pe *evaluări diferite* ale conceptului de „cultură a învăţării”. Răspunsurile se întind pe *o scală de tip Likert de la 1 la 6*.

Factorii organizaţionali „blocanţi”**, în cazul unei firme date, se stabilesc pe baza unui al treilea chestionar:** OBQ **(Organizational Blockages Questionaire).**
Chestionarul a fost elaborat de M.Woodcock şi D.Francis (1982, prelucrat după Argyris & Schon, 1999) şi are menirea de a aduce la cunoştinţa managerilor factorii care blochează buna funcţionare a organizaţiei.

Factorii blocanţi sunt grupaţi în ***12 dimensiuni***. Chestionarul are în total 120 de itemi. Subiecţii trebuie să marcheze acei itemi, a căror afirmaţii se potrivesc organizaţiei lor. Dimensiunile acestui chestionar se potrivesc în mare măsură cu activităţile managementului resursei umane, de aceea pot fi numite şi dimensiuni ale managementului resursei umane.

Rezultatele obţinute. În total au participat un număr de 18 subiecţi, angajaţi ai unei societăţi comerciale de producţie, cu capital privat străin. Participanţii sunt toţi în funcţii de conducere, la nivel de ***management mijlociu.***

Participanţilor li s-au administrat în grup trei chestionare, timpul de completare a acestora fiind de aproximativ 90 de minute, în total.

Cultura organizaţională actuală şi cea preferată

Tabelul 2

Actuală	Preferată	Cultura
17,13	**32,61**	**Clan**
24,83	21,22	**Adhocraţie**
35,44	24,55	**Piaţă**
22,68	21,16	**Ierarhie**

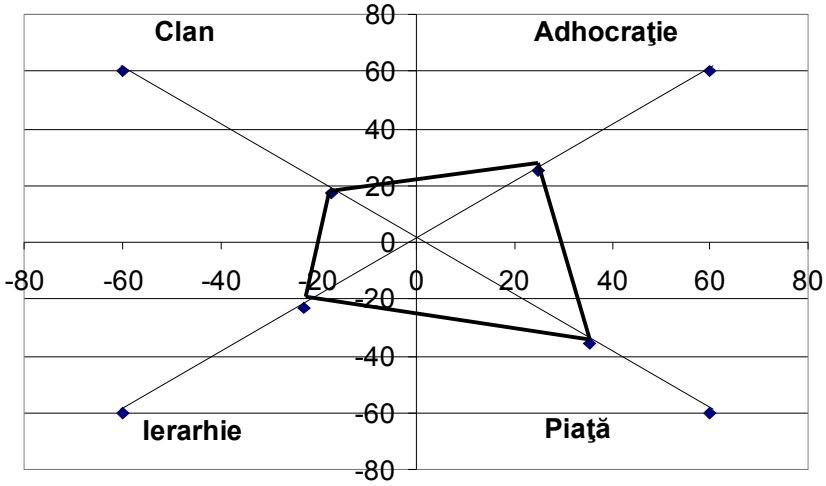

Fig. 10. *Profilul culturii organizaţionale actuale*

Tabelul 4 sintetizează răspunsurile la primul chestionar aplicat **(OCAI)**, de unde rezultă că,în firma cercetată, trăsăturile de **piaţă (35,44%)** au o pondere mai mare decât cele specifice altor tipuri. Ceea ce şi-ar dori angajaţii, ar fi, însă, o cultură cu trăsături mai accentuate ale tipului numit **clan (32,61%)**.

Reflectarea grafică a informaţiilor din tabelul 2 se regăseşte în figurile 10 şi 11, adică ***profilul*** culturii organizaţionale ***actuale,*** respectiv, ***preferate*** în cazul studiat de noi.

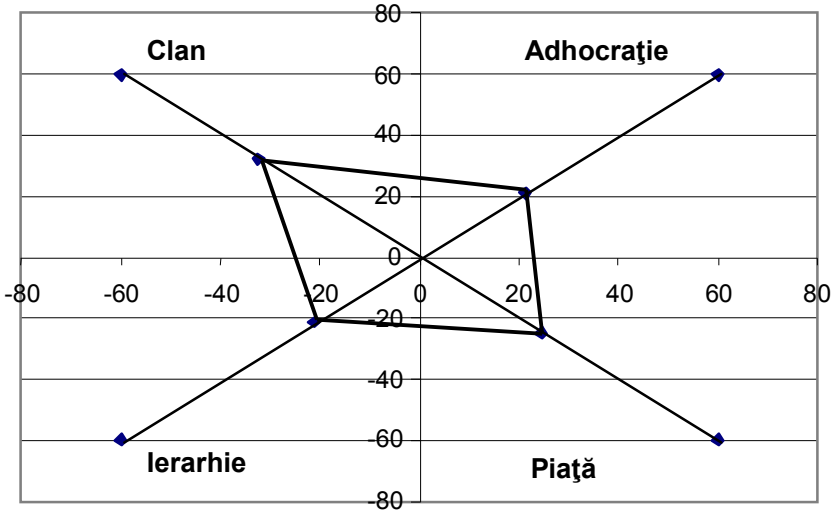

Fig. 11. *Profilul culturii organizaţionale preferate*

Dimensiuni ale culturii organizaţionale actuale

Tabelul 3

Cultură / Dimensiune	**Clan**	**Adhocraţie**	**Piaţă**	**Ierarhie**
Caracteristici dominante ale organizaţiei	6,94	24,24	32,65	**36,18**
Conducerea în cadrul organizaţiei	17,06	24,71	**32,35**	25,88
Managementul resurselor umane	**33,53**	31,47	23,82	11,76
Liantul organizaţiei	16,76	25,29	**39,41**	19,12
Valorile care stau la baza strategiei organizatorice	15,88	26,47	**40,00**	17,65
Criteriile de succes	13,24	16,82	**44,41**	25,53

Detalierea pe care o propune modelul Cameron & Quinn este prezentată în tabelele 3 şi 4. Aceasta se referă la dimensiunile culturii organizaţionale în funcţie de cele patru tipuri de caracteristici.

Astfel, caracteristicile dominante ale organizaţiei sunt în proporţie de **36,18%** de tip **ierarhic**, ceea ce înseamnă proceduri formale, bazate pe structură rigidă şi control sever asupra resurselor. Conducerea în cadrul firmei este în măsură mare **(32,35%)** de tip **piaţă,** adică orientată pe consumator, deci spre exteriorul organizaţiei.

Managementul resurselor umane este, însă, în proporţie mare de tip **clan (33,53%),** adică un stil focalizat pe munca în echipă, pe participare şi consens în cadrul grupurilor de lucru.

Totuşi, caracteristicile culturii de ***piaţă*** au o pondere însemnată (**40%** până aproape de **45%**), atât pentru elementele care dau *liantul organizaţiei*, pentru *valorile care-i stau la baza strategiei,* cât şi pentru *criteriile de succes*. Aceasta însemnând orientare spre rezultate, preocupări pentru ***eficienţă*** în realizarea obiectivelor, conducere agresivă, dar ***raţională*** şi ***recompense*** bine stabilite.

Dimensiuni ale culturii orgnizaţionale preferate

Tabelul 4

Cultură / Dimensiune	**Clan**	**Adhocraţie**	**Piaţă**	**Ierarhie**
Caracteristici dominante ale organizaţiei	23,33	28,33	**33,67**	14,33
Conducerea în cadrul organizaţiei	31,33	21,67	**32,33**	14,00
Managementul resurselor umane	**42,67**	7,00	24,67	24,33
Liantul organizaţiei	**37,00**	31,67	17,33	13,33
Valorile care stau la baza strategiei organizatorice	**36,00**	21,33	22,00	20,67
Criteriile de succes	25,33	17,00	17,33	**40,33**

În urma aplicării celui de-al doilea chestionar (DLOQ), referitor la ***orientarea spre învăţare a organizaţiei,*** factor esenţial al dezvoltării şi inovării, pe primul loc se află indicatorul folosirii *capitalului uman* (media 4,14), urmat de *performanţele financiare* (media 4,06). La mică distanţă faţă de primele două se află *leadership-ul strategic* şi *sistemele-suport* existente în organizaţie (tehnologia utilizată şi posibilităţile de informare şi învăţare existente).

Pe locul cinci, cu o medie apropiată de primele, se află *relaţia organizaţie-mediu*, ceea ce subliniază orientarea organizaţiei spre exterior, specific al culturii de tip ***piaţă.***

În urma aplicării celui de-al treilea chestionar, cel al ***factorilor organizaţionali „blocanţi"*** (OBQ), pe o scală de la 1 la 8, se află pe primul loc (nivel 7) sistemul necorespunzător de *recompensare şi sancţiuni*, pe locul al doilea (nivelul 6) sistemul necorespunzător de *recrutare şi selecţie*, *submotivarea* angajaţilor şi *lipsa planificării* resursei umane a firmei. La nivelul 5 se află *conducerea* necorespunzătoare, planificarea deficitară a *perfecţionării profesionale* şi *politica managerială* eronată. Nivelul 4 în intensitatea blocajului este atins de factorii: lipsa posibilităţilor de *dezvoltare*, *structura* neadecvată şi ineficienţa muncii în *echipă*.

Experienţele efectuate de specialişti au condus la concluzia că, un nivel acceptabil al factorilor blocanţi pentru o bună funcţionare a organizaţiei este cu o medie de ***maximum 3***. Aşadar, cazul studiat de noi nu este unul prea fericit.

Corelaţia dintre dimensiunile ***culturii orientate spre învăţare*** şi dimensiunile culturii organizaţionale din modelul Cameron şi Quinn a condus la stabilirea unor ***coeficienţi semnificativi*** în câteva cazuri.

Între managementul resursei umane (clan) şi învăţarea continuă ($r = 0,614$; $p = 0,05$), respectiv, leadership-ul strategic ($r = 0,662$; $p = 0,05$).

Liantul organizaţiilor (piaţă) se corelează direct cu colaborarea şi învăţarea de grup, cu intensitatea $r = 0,582$; $p = 0,05$, dar este în corelaţie inversă mai puternică cu indicele folosirii capitalului intelectual ($r = - 0,671$; $p = 0,01$). Aceasta datorită specificului puternic de piaţă al tipului de cultură, care înseamnă orientarea spre exterior şi o legătură slabă între membrii organizaţiei, pentru a-i stimula să-şi utilizeze resursele intelectuale.

Valorile care stau la baza strategiei organizaţionale (piaţă) se află în corelaţie directă cu învăţarea continuă ($r = 0,517$; $0,05$) prin stimularea spiritului competitiv.

În sfârşit, aşa cum am mai menţionat, criteriile de succes (piaţă) se corelează pozitiv cu relaţia organizaţie-mediu (r = 0,559; 0,05), ceea ce presupune creşterea profitului şi depăşirea concurenţei.

Corelaţia dintre dimensiunile culturii orientate spre învăţare (şi dezvoltare) şi ***factorii organizaţionali „blocanţi”*** a dat ***coeficienţi*** cu nivel semnificativ (peste 0,500) şi cu semnul minus (deci corelaţie inversă), în mai multe cazuri.

Pornind de la rezultatele obţinute, am avut în vedere două direcţii de cercetare. Pe de o parte, crearea unei culturi propice schimbării, ***flexibilă şi adaptabilă*** la nevoile de *eficienţă* şi de *corelare cu evoluţia mediului de afaceri*.

Pe de altă parte, dezvoltarea firmei în direcţia creării unei culturi cu trăsături ***specifice tipului de clan***, pe care membrii organizaţiei şi-o doresc. Aceasta (cultura de tip clan) ar constitui (după rezultatele cercetării noastre de până acum) un stimulent şi un cadru pentru o evoluţie bazată pe *implicarea oamenilor, munca în echipă, inovare şi eficacitate*.

Am avut în vedere activităţile necesare implementării schimbării, după părerea unor autori de prestigiu şi le-am propus celor din conducerea firmei adoptarea măsurilor corespunzătoare (am avut în vedere activităţile specifice managementului schimbării după Burduş et al, 2000, p. 71). Numai că ***măsurile*** pe care le presupuneau aceste schimbări ***nu s-au dovedit agreabile*** pentru top managementul firmei analizate de noi şi, cum am constatat ulterior, nici pentru o mare parte dintre angajaţi. Aceste măsuri ar fi însemnat modificări de esenţă în numeroase domenii: participarea la procesul decizional, sistemul de promovare şi alţi factori motivatori, sistemul de control şi, mai ales, autocontrolul, participarea la rezultate, regulamentul de ordine interioară (mai ales măsurile disciplinare), încheierea contractelor de muncă şi alte aspecte legate de relaţiile dintre angajaţi şi cu deosebire dintre manageri şi subalterni.

Problema pe care ne-am pus-o, în această situaţie, a fost: **ce *îşi doresc în acest moment angajatorii*** din diferite firme de la oamenii lor, **cum** îşi propun să se adapteze la cerinţele mediului de afaceri actual cu ajutorul ***resursei umane*** de care dispun?

Pe de altă parte, ne-am întrebat dacă, ceea ce oferă resursa umană pregătită în acest moment, poate asigura ***flexibilitatea necesară firmelor din România***, poate determina schimbările economice şi sociale necesare, pentru o economie de piaţă în adevăratul sens al noţiunii, pentru un nivel de viaţă civilizat şi decent, pentru o ţară cu adevărat europeană.

Capitolul 7. Potenţialul oferit de tinerii cu studii superioare pentru procesul schimbării

În România, în momentul de faţă, schimbarea în sensul dezvoltării organizaţionale este o problemă vitală, mai mult decât în oricare altă ţară europeană. Procesul globalizării impune ritmuri mai accelerate de creştere pentru ţări cu economie slab dezvoltată, dar recesiunea care a afectat toate ţările lumii a însemnat pentru România un regres faţă de situaţia anterioară.

Pentru a ieşi din această situaţie, România are nevoie de valorificarea cu eficienţă maximă a tuturor resurselor: materiale, financiare, energetice, dar toate acestea depind hotărâtor de măsura şi modalitatea în care sunt folosite resursele umane. Este dovedit că atragerea de capital în România s-a bazat, în cel mai înalt grad pe calitatea resursei umane superior calificate, ca şi pe capacitatea de orientare în afaceri a unor antreprenori autohtoni.

Pentru o ţară cu resurse materiale, energetice şi financiare limitate, competenţa resursei de muncă, implicarea şi creativitatea acesteia reprezintă singura cale de soluţionare a problemelor de dezvoltare şi adaptare la progresul economic şi tehnic mondial.

Pornind de la această idee, ne-am propus un studiu asupra perspectivelor pe care le oferă tinerii cu nivel înalt de instruire şi educaţie pentru soluţionarea problemelor din economia românească.

Pe de altă parte, am considerat că este util să cercetăm ce şanse au pe piaţa muncii tinerii cu un nivel înalt al pregătirii iniţiale, cum se adaptează aceştia la *cerinţele angajatorilor* şi cum sunt stimulate pregătirea continuă şi creativitatea.

7.1. Obiectivele studiului şi metoda utilizată pentru analiza potenţialului oferit de tinerii cu pregătire superioară

În acest scop ne-am propus o anchetă pe baza unui chestionar conceput de autor şi aplicat studenţilor de la masteratele cu profil economic, din Universitatea „Babeş-Bolyai”, Cluj-Napoca.

Studiul nostru a avut un **obiectiv principal**, care implică două aspecte de bază:

- **I.** modul în care tinerii pregătiţi în UBB *sunt percepuţi de angajatori ca oferind posibilităţi de schimbare în organizaţie* şi, corespunzător, modul în care angajatorii apreciază calităţile acestor tineri, oferindu-le *cadrul propice şi stimulentele care impulsionează schimbarea organizaţională;*

- **II.** în ce măsură pregătirea iniţială la nivelul de calificare universitar reprezintă *o sursă reală a schimbării, un potenţial pentru schimbare: competenţă, performanţă şi creativitate.*

Problema pieţei muncii am considerat-o un **obiectiv derivat**, aceasta fiind *modalitatea prin intermediul căreia resursa potenţială de schimbare ajunge la angajatori şi la organizaţie.*

Baza de date cuprinzând răspunsurile obţinute a fost prelucrată cu ajutorul ***programului SPSS***. Ca rezultate al aplicării acestui program am abţinut: ***analizele univariate***, adică structura colectivităţii studiate în funcţie de răspunsurile la întrebări şi ***analizele bivariate***, adică legătura care poate exista între răspunsurile obţinute la întrebările din chestionar, luate câte două. Legăturile au fost stabilite după valoarea coeficientului de corelaţie („nominal by nominal contingency coefficient value") şi le-a fost testată semnificaţia cu ajutorul testului „chi pătrat".

Analizele bivariate cuprind:

- un tabel cu frecvenţe pentru cele două variabile şi
- analiza asocierii dintre cele două variabile.

Ipoteza referitoare la existenţa legăturii este mereu aceeaşi, indiferent care sunt cele două variabile:

$H^0: \chi^2 = 0$ (nu există legătură) sau

$H^1: \chi^2 \neq 0$ (existenţa legăturii).

Semnificaţia legăturii, adică probabilitatea cu care legătura există, verificată prin testul "chi pătrat" ne este dată de dimensiunea lui "Sig".
In cazul în care **Sig < 0,10** putem afirma cu o probabilitate de **90%** că între cele două variabile există legătură.
In cazul în care **Sig < 0,05** putem afirma cu o probabilitate de **95%** că legătura există între cele două variabile.
In cazul în care **Sig < 0,01** putem afirma cu o probabilitate de **99%** că între cele două variabile există legătură.

Pentru toate grupele de variabile între care există legătură apare şi un al treilea tabel numit: Symmetric Measures. Acest tabel ne indică gradul de asociere dintre cele două variabile prin „***nominal by nominal contingency coefficient" (coeficientul de corelaţie).*** Acest coeficient

ia valori cuprinse între 0 şi 1, unde 0 înseamnă independenţă totală şi cu cât valorile se apropie de 1, cu atât este mai mare gradul de asociere.

Am pornit de la câteva **ipoteze,** cristalizate pe baza experienţei anterioare conceperii chestionarului şi în urma unor cercetări preliminare.

1. Tinerii cu studii superioare au o ***disponibilitate deosebită pentru perfecţionare profesională***, specializare, policalificare sau chiar recalificare. Aceşti tineri se înscriu deseori la mai multe şcoli în paralel, sunt dispuşi să parcurgă trepte succesive de pregătire şi să efectueze specializări pe diferite domenii, care le oferă competitivitate pe piaţa muncii şi succes în dezvoltarea carierei.

2. Chiar dacă tinerii nu au experienţă, iar pregătirea şcolară este în multe cazuri deficitară sub aspectul însuşirii deprinderilor practice, totuşi, în firmele la care sunt angajaţi studenţii şi absolvenţi ai UBB, ***există o bună adaptare a acestora la cerinţele dotării tehnice şi la specificul lucrărilor executate.***

3. Există la aceşti tineri angajaţi o disponibilitate deosebită pentru creativitate şi, în mod concret, o ***preocupare pentru inovare.***

4. Angajatorii înţeleg *importanţa creşterii competenţei profesionale a angajaţilor şi a creativităţii* acestora, pentru nevoile de adaptare şi dezvoltare a firmei şi ***stimulează la angajaţi preocuparea şi acţiunile în acest sens.***

5. Unul dintre impedimentele esenţiale pentru integrarea profesională a tinerilor în organizaţii, începând cu găsirea unui loc de muncă adecvat nivelului lor de pregătire, este ***lipsa de experienţă şi slabele cunoştinţe şi deprinderi practice de lucru.***

Chestionarele au fost adresate studenţilor de la masterat, care sunt înscrişi la Facultatea de Ştiinţe Economice şi Gestiunea Afacerilor, Universitatea „Babeş- Bolyai" din Cluj-Napoca, dar care pot avea ***pregătire economică sau de alt profil*** şi care au dorit să răspundă la întrebările noastre, ***în perioada mai – iunie 2010***.

Pentru ***calculul dimensiunii eşantionului*** am folosit o relaţie foarte simplă, după *metoda Taro Jamane*, pe care am găsit-o la profesorul D. Şerban (vezi Şerban, 2004, p. 78). Metoda este aplicabilă pentru determinarea eşantionului pornind de la volumul colectivităţii generale **(N),** *fără a mai lua în considerare caracteristicile specifice ale populaţiei cercetate*. În cazul

nostru, grupul de studenţi de la studiile masterale **(N)** era de **1202**. Pentru obiectivele proiectului, ca şi pentru studiul nostru, împărţirea pe cursuri sau secţii nu este edificatoare.

Aşadar, după formula utilizată: **$n=N/(1+N\times e^2)$,** unde **n** este dimensiunea eşantionului, iar **e** este eroarea maximă admisă, în cazul nostru **e=5%, î**nlocuind pe **N=1202**, obţinem **n=300** (aproximativ).

Pentru că subiecţii chestionaţi au fost informaţi ca ne ocupăm de problemele pieţei muncii şi de şansele lor de succes, s-au oferit să completeze chestionarul mai mulţi studenţi decât numărul calculat. Deoarece alegerea subiecţilor din componenţa eşantionului a fost aleatoare, iar pentru scopul cercetarii noastre nu interesa *cine sunt cei cercetaţi,* am acceptat un număr mai mare de chestionare. Acest lucru ne-a fost de folos, deoarece numai aproximativ 60-70% din respondenţi aveau loc de muncă, iar baza iniţială de date a fost redusă la aceştia, pentru informaţiile necesare privitoare la *rolul lor în schimbarea organizaţională*.

Au răspuns la chestionar în total **518 studenţi**. Dar din cele **38** de întrebări, numai la primele **20** au răspuns toţi cei chestionaţi, deoarece ultimele **18** întrebări se refereau numai la cei care sunt sau au fost angajaţi, cei care au reuşit deja să-şi găsească loc de muncă.

7.2. Rezultatele aplicării chestionarului – analize univariate

Din cele 518 persoane care au răspuns la chestionar: **77,8%** au ***studii universitare încheiate.***
Dintre subiecţii cercetaţi, 31,7% au avut ***media notelor*** din anii de studii până la absolvire cuprinsă între 7 şi 8; **37,3%** *au avut medii cuprinse între 8 şi 9*; iar 19,1% au avut medii între 9 şi 10.
Din totalul de 518 respondenţi, **73,4%** au absolvit, până în momentul aplicării chestionarului, o şcoală cu ***profil economic.***
Cele mai multe persoane dintre cele chestionate au ***vârsta*** *până la 25 de ani* (**82,4%**).
67,6% din persoanele intervievate sunt de ***sex feminin,*** iar 32,2% sunt de ***sex masculin***.
Dintre persoanele cercetate, **50,6%** ***au loc de muncă*** în program normal (full-time); 6,9% au propria afacere, iar 38,6% nu sunt angajaţi într-o activitate economico-socială. Restul de 3,9% sunt angajaţi part-time sau nu au răspuns la această întrebare.

Firmele în care lucrează subiecţii cercetaţi sunt situate cu preponderenţă în judeţele din ***nordul şi centrul Transilvaniei.*** Cei mai mulţi lucrează în judeţul Cluj (40,9%); în judeţul Mureş sunt 8,9%; în Maramureş sunt 4,2%; în Sălaj – 4,1%; în Bistriţa-Năsăud – 3,3%. Nu

au răspuns (30,5%), adică cei care nu au loc de muncă în acest moment. ***Toate concluziile studiului nostru sunt valabile pentru această zonă a ţarii, nu pentru ansamblul României.***

Din 518 persoane, 45,2% lucrează în ***domeniul pentru care sunt calificaţi***; 26,1% lucrează în alte domenii decât cel pentru care s-au pregătit, iar 28,8% nu lucrează deloc.

În ceea ce priveşte ***satisfacţia faţă de locul de muncă ocupat*** în acest moment, dacă scoatem din colectivitatea cercetată grupul celor care nu au loc de muncă, situaţia se prezintă astfel: 17% sunt foarte mulţumiţi de actualul loc de muncă; **49,9%** sunt mulţumiţi; 25,5% nu sunt nici mulţumiţi, dar nici nemulţumiţi; 6% sunt nemulţumiţi, iar 1,6% sunt foarte nemulţumiţi.

Satisfacţia faţă de locul de muncă ocupat are o importanţă deosebită pentru integrarea în organizaţie a tinerilor şi pentru interesul acordat calităţii prestaţiei, relaţiei cu clientul şi propriei evoluţii *pentru schimbarea organizaţională şi împreună cu aceasta*.

Problemele cererii şi ofertei de pe piaţa muncii, potrivit subiecţilor cercetaţi de noi, se situează în jurul lipsei de experienţă a studenţilor, precum şi a cunoştinţelor şi deprinderilor practice de lucru precare.

Concluzia este că, pe de o parte, interesul angajatorilor este de a se adapta cerinţelor clientului dar, pe de altă parte, aceste cerinţe conduc la necesitatea unor solide cunoştinţe practice şi deprinderi practice de lucru, adică **experienţă.** Aşadar, dintre ipotezele formulate de noi, cea de ***a cincea este verificată.***

Calitatea prestaţiei, care este considerată demnă de apreciere de cei mai mulţi respondenţi, presupune, însă, creşterea nivelului **competenţei** pe toate căile: specializare, perfecţionare continuă a pregătirii profesionale, (cunoştinţe teoretice şi practice, deprinderi practice de lucru), dar şi creativitate, dorinţă şi capacitate de inovare.

Subiecţilor chestionaţi li s-a cerut să-şi aprecieze propria ***competenţă în comparaţie cu nivelul dotării tehnice*** a locului de muncă ocupat. Din cadrul grupului de ***persoane care au loc de muncă***, 24,7% apreciază că au un nivel al competenţei mai înalt decât cel al dotării tehnice cu care operează; **70,2%** consideră că se află la *nivelul de calificare adecvat*, iar 5,1% se consideră subcalificaţi.

În raport cu nivelul lucrărilor executate, subiecţii chestionaţi şi-au apreciat competenţa astfel: după eliminarea celor cu non-răspuns obţinem: 29,4% supracalificaţi (după propria

apreciere); **64,2%** *calificaţi la un nivel adecvat*, iar 6,4% subcalificaţi. Putem deci să considerăm că ***ipoteza a doua este verificată.***

După aprecierea persoanelor chestionate care au loc de muncă, ***angajatorii stimulează perfecţionarea profesională*** a propriilor angajaţi în **60,9%** din cazuri, cei nestimulaţi în acest sens fiind 39,1%.

Modalităţile de stimulare a perfecţionării pregătirii profesionale au înregistrat cel mai mare număr de răspunsuri: prin *creşterea nivelului salariului* în funcţie de nivelul pregătirii profesionale – **130**.

Dorinţa de perfecţionare profesională există, după propria lor declaraţie, la **96,1%** dintre persoanele angajate intervievate. Aşadar, ***prima ipoteză*** formulată de noi este ***verificată***.

Pentru activitatea pe care o desfăşoară, respondenţilor li s-a cerut să precizeze ce fel de cunoştinţe le-ar folosi, ***cunoştinţe pe care şcoala pe care au absolvit-o nu le-a oferit***. Numărul cel mai mare de răspunsuri: **291 -** deprinderi practice de lucru. Aşadar, problema experienţei şi a deprinderilor practice de lucru este foarte serioasă.

La întrebarea dacă apreciază că în firma unde lucrează ***este stimulată inovarea*** la locul de muncă, **58,4%** din persoanele angajate au răspuns afirmativ şi 41,6% au răspuns negativ.

Încercări de inovare au existat în cazul a **64,3%** dintre ***persoanele angajate,*** iar 35,7% nu au fost preocupate de acest lucru. Aşadar, ***ipoteza a treia este verificată***.

Rezultatele obţinute în urma încercărilor de inovare au fost menţionate de respondenţi astfel (*întrebare cu răspuns multiplu*): îmbunătăţiri tehnice sau tehnologice - 49; îmbunătăţirea condiţiilor de muncă - 58; *îmbunătăţirea calităţii prestaţiei către client* - **139**; reducerea costurilor prestaţiei oferite clientului - 49; *creşterea eficienţei activităţii prin mai buna organizare a muncii* - **144***;* alte rezultate – 6.

Din răspunsurile obţinute reiese faptul că şi ***cea de a patra ipoteză este confirmată*** de situaţia întâlnită de persoanele din colectivitatea cercetată de noi.

Angajatorii din întreaga lume preferă să angajeze persoane cu experienţă în activitatea pe care urmează să o desfăşoare, ceea ce de regulă înseamnă oameni nu prea tineri. Din studii efectuate anterior, ca şi din literatura de specialitate reiese că oamenii mai în vârstă sunt mai

disciplinaţi şi privesc problemele profesionale cu mai multă responsabilitate decât cei foarte tineri.

Pe de altă parte, ***dorinţa de perfecţionare profesională, creativitatea şi dorinţa de inovare,*** ca şi gradul de implicare al tinerilor pot constitui un avantaj enorm, atunci când se urmăreşte adaptabilitatea, flexibilitatea şi dezvoltarea organizaţiei, adică schimbare.

Din răspunsurile privitoare la criteriile de promovare şi posibilităţile de a fi îndeplinite, reiese că sistemele motivatoare sunt corect concepute de angajatori, iar tinerii pe care îi cercetăm sunt stimulaţi de aceste condiţii în vederea preopriei dezvoltări şi a evoluţiei organizaţiei.

7.3. Corelaţii între răspunsurile la întrebări – analize bivariate

Dobândirea unui loc de muncă nu depinde, în mod direct, de media obţinută la şcoală. Nu au prioritate, aşa cum ar fi de aşteptat, cei care au avut note mai bune pe perioada studiilor.

Dintre cei 518 subiecţi chestionaţi, ponderea cea mai mare, la ***dobândirea unui loc de muncă full-time*** au avut-o cei cu *medii între 8 şi 9* (**19,9%** din total). De asemenea, printre cei care au dovedit ***spirit antreprenorial*** şi success în dezvoltarea propriei afaceri, pe primul loc sunt cei cu *medii între 8 şi 9* (**2,5%**), ca număr din totalul populaţiei cercetate.

Aşadar, succesul pe piaţa muncii nu depinde numai de notele obţinute la şcoală, ci şi de alte calităţi cum sunt: capacitatea de orientare, tenacitatea în lupta de concurenţă, inteligenţa emoţională (pe care mulţi autori o consideră esenţială pentru procesul managerial) etc. (Armstrong, 2006, p.170), calităţi care, în opinia noastră sunt *utile şi procesului de schimbare organizaţională*.

Pe de altă parte, ponderea pe categorii de note în totalul celor cercetaţi urmează clar (aşa cum era de aşteptat) legea de distribuţie Gauss. Cei cu note între 9 şi 10 au o pondere mai mică pe piaţa muncii pentru că sunt mai puţini, dar dacă urmărim ponderea celor care au loc de muncă în numărul pe care îl reprezintă fiecare categorie din totalul celor 518 respondenţi, clasamentul se schimbă: *pe primul loc se află cei care au cele mai mari note* (49,73% full-time şi 6,28% part-time). Numai 35% dintre aceştia nu lucrau în momentul efectuării cercetării noastre, toate celelalte categorii situându-se între 37 şi 41%. De asemenea, aceştia au şi procentajul cel mai mare la dezvoltarea unei afaceri pe cont propriu **(8,9%).**

De asemenea, cei cu rezultate şcolare mediocre, între 6 şi 7, au un procentaj foarte mic în găsirea unui loc de muncă ***în specialitatea*** pentru care s-au pregătit (**20,83%** faţă de peste 43% la toate celelalte categorii).

Între ***nivelul de pregătire*** dobândit şi găsirea unui loc de muncă există o legătură de intensitate acceptabilă (coeficientul de corelaţie este **0,232**; semnificaţia – la aplicarea testului „chi pătrat", iar Sig este 0,021). Urmărind însă ponderile în cadrul fiecărui nivel de pregatire, apare un avantaj şi mai clar al celor cu cel mai înalt nivel de pregătire la integrarea ca angajat (**73,4%** pe total, **53,4%** la încadrarea full-time şi **15,11%** în dezvoltarea propriei afaceri), toate celelate categorii având procentaje sensibil mai mici.

Potrivit acestui rezultat, dorinţa multor tineri de a urma studii universitare, postuniversitare şi masterale apare ca fiind perfect justificată. Cei cu nivel mai înalt de pregătire au şanse mai mari să îşi găsească de lucru şi să aibă succes în afaceri pe cont propriu.

Se remarcă existenţa unei corelaţii semnificative între structura pe sexe şi *disponibilitatea pentru inovare* (coeficientul de corelaţie este **0,195**, iar Sig. este 0,013), care înseamnă **creativitate** mai accentuată în cazul femeilor.

Dorinţa de perfecţionare profesională a subiecţilor cercetaţi nu se corelează cu media notelor obţinute de aceştia. Deci, cei care doresc să înveţe mai mult şi să se specializeze nu sunt neapărat cei care au avut cele mai mari note pe perioada studiilor.

În schimb, dorinţa de perfecţionare profesională se corelează bine cu ***succesul în găsirea unui loc de muncă*** (coeficientul de corelaţie este **0,497**, iar semnificaţia – Sig. este 0,000) şi cu angajarea în ***domeniul de calificare adecvat*** (coeficientul de corelaţie este **0,304**, iar semnificaţia – Sig. este 0,000).

O corelaţie de intensitate înaltă există între ***stimularea pregătirii profesionale***, de către angajatori şi ***stimularea inovării*** (coeficientul de corelaţie este **0,629**, iar semnificaţia – Sig. este 0,000). Aşa cum era de aşteptat, patronii de firme care înţeleg importanţa competenţei şi creativităţii crează condiţiile pentru asigurarea ambelor, în scopul realizării adaptabilităţii, flexibilităţii şi dezvoltării organizaţionale.

Condiţiile pe care angajatorii le crează pentru stimularea creşterii nivelului competenţei ţin, în mare măsură de factorii motivatori. Asfel, dorinţa de ***perfecţionare profesională*** se

corelează foarte bine cu ***criteriile de promovare*** cunoscute de subiecţii cercetaţi (coeficientul de corelaţie este **0,534**, iar semnificaţia – Sig. este 0,000).

Din acelaşi motiv, ***timpul necesar până la avansare***, în opinia respondenţilor, se corelează la un nivel de intensitate apreciabil, cu ***dorinţa acestora de perfecţionare profesională*** (coeficientul de corelaţie este **0,501**, iar semnificaţia – Sig. este 0,000).

7.4.Concluzii pe baza cercetării grupului de studenţi

În urma studiului practic pe care l-am efectuat, ne-am propus să aflăm în ce măsură forţa de muncă superior calificată, de care firmele româneşti pot dispune, este capabilă să realizeze procesul schimbării.

Ipotezele de la care am pornit au fost confirmate de răspunsurile la chestionarul aplicat.

Ceea ce creează probleme tinerilor, pe piaţa muncii, este mai ales ***lipsa de experienţă***, dar şi lacunele în pregătirea practică şi aplicativă din perioada studiilor.

Există o serioasă ***preocupare pentru inovare***. Tinerii cu o bună pregătire profesională sunt interesaţi de inovare, iar angajatorii care doresc să-şi asigure viabilitatea şi prosperitatea afacerii încurajează creativitatea şi implementarea ideilor noi.

În plus, faţă de ceea ce am anticipat în mod expres, am putut reliefa o legătură foarte clară între ***sistemul motivator al angajatorilor*** şi deschiderea spre perfecţionare profesională şi spre creativitate a angajaţilor.

Existenţa ***discriminării*** de pe piaţa muncii şi din firmele româneşti, scoasă în evidenţă de cercetări anterioare, nu este confirmată de rezultatele studiului nostru, ceea ce considerăm că este un fapt pozitiv.

În perspectiva cercetărilor noastre viitoare, ne propunem găsirea celor mai adecvate căi de ***îmbunătăţire a pregătirii studenţilor***, mai ales sub aspectul deprinderilor practice de lucru şi aplicării cunoştinţelor teoretice dobândite, dar şi pentru stimularea spiritului antreprenorial, a creativităţii şi deschiderii spre inovare.

Capitolul 8. Consideraţii finale asupra rolului resursei umane în schimbarea organizaţională

8.1. Resursa umană a firmei – impuls şi rezultat al schimbării organizaţionale

O primă concluzie, cu caracter general, bazată pe experienţa noastră şi pe literatura de specialitate, este că *evoluţia resursei umane în cadrul firmei şi împreună cu aceasta*, în contextul naţional şi mondial, nu urmează o direcţie ascendentă liniară sau sinusoidală, ci o spirală, aşa cum arată figura 13. Dezvoltarea organizaţiei depinde de tipul preponderent de cultură, precum şi de influenţa complexului caracteristicilor acesteia.

Evoluţia ***culturii organizaţionale*** este determinată de dezvoltarea oamenilor din firmă şi generează, la rândul ei un nou nivel în dezvoltarea ***resursei umane***. Angajaţii firmei aduc perfecţionări şi inovări în ***tehnică şi tehnologie***, dar se şi adaptează în permanenţă la nivelul tehnic de bază şi învaţă pentru a ţine pasul cu noile etape în evoluţia tehnicii şi tehnologiei.
Între diferitele etape ale evoluţiei există numeroase similitudini, la niveluri diferite şi în diferite situaţii conjuncturale. „Istoria se repetă" la un alt nivel al dezvoltării, pe o altă treaptă.

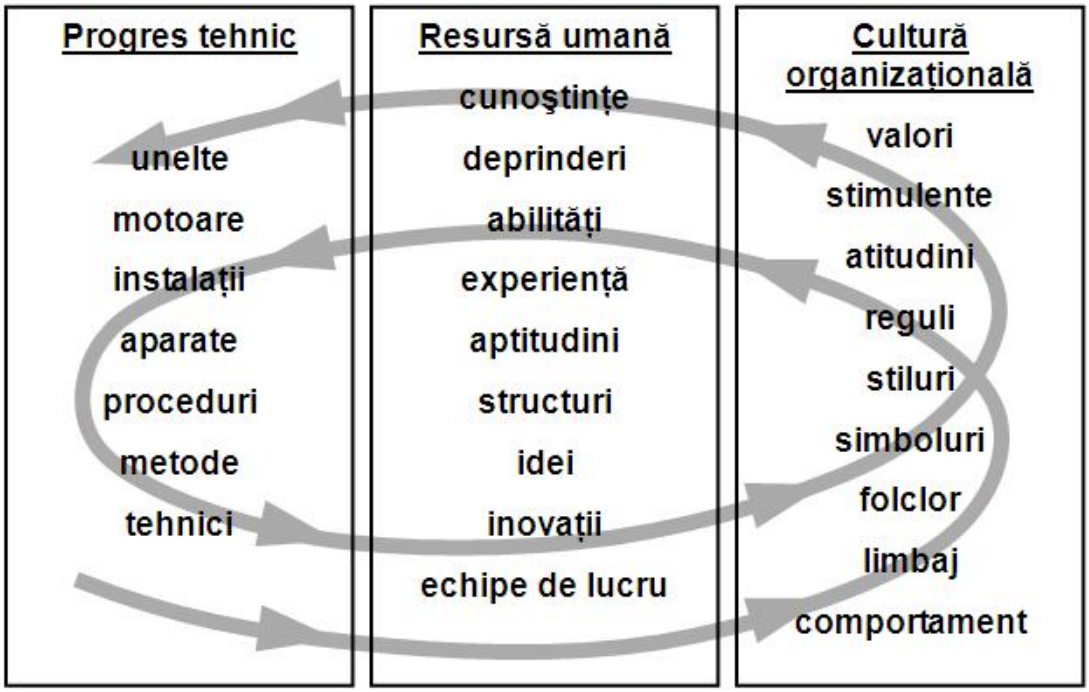

Fig. 12. *Schimbarea organizaţională*
(concepţia autorului – A.S.)

Schimbarea sub toate aspectele este, în viziunea noastră, determinată de ***cauze*** care se cristalizeză în funcţie de ***orizontul de timp***:

- modificarea preferinţelor consumatorului pe parcursul unui an (sau chiar mai puţin) şi a veniturilor grupului ţintă;
- modificări conjuncturale şi ciclice (pe un orizont de timp mediu) determinând modificări structurale la nivel macroeconomic cu efecte directe pe piaţa muncii;
- modificări radicale ale ştiinţei şi tehnicii pe termen lung, cu efecte directe în domeniul economic, social, politic etc.

Asupra resursei umane, ***efectele*** se manifestă prin:

- schimbări pe termen ***scurt*** cum sunt: comunicarea în cadrul organizaţional şi în exteriorul firmei, pregătirea continuă a oamenilor, colaborarea şi lucrul în echipă, sistemul motivator pentru învăţare şi inovare în vederea servirii clientului;
- schimbări pe termen ***mediu,*** care obligă organizaţia la modificări ale culturii existente, modificări sub aspectul relaţiilor, comportamentelor, a sistemului decizional, a sistemului de organizare şi motivare;
- schimbarea pe termen ***lung*** nu poate fi rezultatul unei extrapolări, ci trebuie să se bazeze cu predilecţie pe **creativitate**, prin schimbarea sistemelor de gândire, de la inovare la inventivitate, de la creşterea nivelului competenţei la schimbarea titlurilor de competenţă şi a întregului sistem.

8.2.Schimbarea organizaţională bazată pe potenţialul uman al firmei

Pe baza răspunsurilor la chestionar, am întocmit **un „portret-robot" al angajatului** din colectivitatea studiată de noi. Această persoană poate fi descrisă astfel:

- ***femeie***, cu vârsta până la ***25 de ani***;
- absolventă de studii universitare cu profil ***economic***;
- cu media notelor obţinute pe peroioada studiilor ***între 8 şi 9;***
- cu loc de muncă ***full-time***, în zona de centru şi nord a Transilvaniei;
- cu un ***nivel normal al competenţei***, adică o calificare adecvată cerinţelor dotării tehnice a locului de muncă şi lucrărilor cerute de angajator;
- o persoană care doreşte să îşi ***perfecţionaze pregătirea*** profesională şi este stimulată de angajator în acest sens;
- o persoană creativă, motivată intrinsec să facă ***inovaţii*** şi care a şi făcut încercări reuşite: *pentru îmbunătăţirea calităţii prestaţiei către client şi pentru creşterea eficienţei activităţii prin mai buna organizare a muncii;*

- această persoană este preocupată de ***dezvoltarea carierei profesionale***, cunoaşte şi îndeplineşte criteriile de promovare pe un nivel ierarhic superior şi este stimulată de sistemul de motivare conceput de angajator, care la rândul său (cu scopul asigurării eficienţei, flexibilităţii şi evoluţiei organizaţiei), condiţionează avansarea pe scară ierarhică de ***competenţa, performanţa profesională şi creativitatea*** angajaţilor.

Acest angajat reprezentativ pentru colectivitatea studiată de noi oferă, în opinia noastră, potenţialul necesar pentru performanţă şi schimbare organizaţională.

În ceea ce ne priveşte, considerăm că cel mai important efort pentru **cercetările viitoare** trebuie canalizat în direcţia îmbunătăţirii procesului educaţional, a proceselor de pregătire iniţială a tinerilor, precum şi a pregătirii continue a lucrătorilor din organizaţii.

Pregătirea actuală a tinerilor face faţă cerinţelor de moment, în condiţii bune, dar necesită o serioasă muncă de perfecţionare, mai ales în perspectivă.

8.3. Rolul pe care resursa umană îl îndeplineşte în procesul schimbării organizaţionale

Ca o ultimă concluzie şi pentru a sintetiza ideile formulate pe parcursul lucrării, pornind de la ipoteza reflectată de figura 1, vom încerca o prezentare schematică a ***rolului resursei umane a firmei în schimbarea organizaţiei***, astfel:

- resursa umană a evoluat, de la rolul de forţă de muncă, mână de lucru sau element tehnic însufleţit, important doar pentru a pune în funcţiune elementele de capital fix şi de a prelucra materialele, ca *rezultat al evoluţiei tehnicii şi tehnologiei* şi ca un *factor de impulsionare a progresului tehnic;*
- calitatea prestaţiilor firmei este îmbunătăţită prin *creşterea competenţei profesionale* a angajaţilor, obligatorie pentru a face faţă pretenţiilor consumatorilor şi economiei concurenţiale;
- evoluţia resursei umane este *rezultatul creării şi dezvoltării unei culturi specifice* fiecărei organizaţii, care oferă *cadrul motivaţional* şi care se cristalizează, evoluează şi se schimbă prin *evoluţia şi schimbarea oamenilor* din firmă;
- în modul de funcţionare a organizaţiei, ca şi în procesul schimbării, *rolul hotărâtor îi revine proprietarului,* mai ales când acesta este şi managerul general al firmei şi conduce grupul de manageri, ca parte a resursei umane;
- dacă proprietarul firmei nu face parte din grupul de manageri, rolul său se conturează în legătură cu *aspectele comunicării cu acţionarii* (comunicarea financiară);

- impulsul schimbării organizaţiei, sensul şi căile de urmat sunt date prin *procesul comunicării* oamenilor din organizaţie;
- pe de altă parte, orice schimbare se corelează cu crearea unor *relaţii noi* de comunicare şi *îmbunătăţirea procesului informaţional*;
- evoluţia resursei umane se realizează printr-un mod nou de a trata oamenii din organizaţie de catre managementul firmei, care determină o atitudine nouă faţă de perfecţionarea profesională şi, mai ales, determină *deschiderea spre creativitate (invenţie şi inovare);*
- *schimbarea relaţiilor formale şi informale* dintre angajaţi, precum şi a relaţiilor cu conducerea firmei înseamnă în mod direct schimbarea organizaţiei;
- îmbunătăţirea strategiei firmei, a sistemului de organizare şi de remunerare şi crearea aşa numitei „culturi de succes" se realizează prin mai buna colaborare dintre membrii gruprilor de muncă;
- evoluţia organizaţiei se realizează prin *modificarea culturii organizaţionale*, adică „personalitatea" resursei umane a firmei, dar este însoţită şi susţinută, în condiţiile actuale, de *modificarea structurii organizatorice*;
- un factor motivator foarte puternic pentru oamenii din firmă, în vederea realizării schimbării organizaţiei, îl constituie *posibilitatea dezvoltării carierei profesionale*, care este corelată de angajatori cu deschiderea spre creşterea nivelului competenţei şi creativităţii.

Contribuţii personale ale autorului

Lucrarea cuprinde, pe lângă materiale preluate sau prelucrate din literatura de specialitate, o seamă de consideraţii şi opinii personale ale autorului în introducere şi în fiecare capitol din partea I.

De asemanea, în partea I, capitolul 4, lucrarea cuprinde un model conceput de autor, explicat şi exemplificat cu un scenariu original, referitor la corelaţia şi integrarea comunicare – schimbare organizaţională.

Partea a II-a este compusă din studii de caz şi anchete sociologice, pe care autorul le-a conceput şi publicat, în cadrul colaborării cu grupuri de cercetători, contribuţia autorului fiind între 25 şi 50% în fiecare caz.

Chestionarele pe care se bazează anchetele sociologice din capitolele 5 şi 7 au fost concepute şi oprate de autor.

De asemenea, în atât în partea I, cât şi în partea a II-a, în fiecare capitol, sunt înserate numeroase figuri, sintetizând opinii ale autorului şi concluzii ale analizelor efectuate, pe care autorul le-a conceput singur sau în colaborare cu coautori ai lucrărilor publicate.

Consideraţile finale cuprind un portret – robot al angajatului reprezentativ pentru cercetarea sociologică prezentată în capitolul 7 şi care este contribuţia autorului.

Concluziile desprinse în urma studiilor teoretice, dar mai ales cercetările practice întreprinse de autor, singur sau în colaborare, pot constitui metode şi sugestii utile de îmbunătăţire a activităţii firmelor industriale şi unităţilor de învăţământ.

Bibliografie selectivă

Cărţi

1. Abrudan, I., 1998, *Premise şi repere ale culturii manageriale româneşti,* Editura DACIA, Cluj-Napoca.
2. Armstrong, M., 2006, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Edition, Kogan Page, London (UK) and Philadelphia (USA).
3. Baum, J.A.C., 2002, *Companion to Organizations*, Blackwell (Business) Publishers, Oxford (UK), Malden (USA).
4. Berens, L.V.; Nardi, D., 2004, *Understandung Yourself and Others: An Introduction to the Personality Type Code,* Telos Publication.
5. Bibu, N.A.; Predişcan, M.; Sala, D.C., 2008, *Managementul organizaţiilor*, Editura MIRTON, Timişoara.
6. Beardwell, J.; Claydon, T., 2007, *Human Resource Management. A Contemporary Approach*, 5th Edition, Prentice Hall, Finantial Times, Harlow, England.
7. Boyatzsis, R., 1982, *The competent manager. A model for effective performance,* Wiley, New York.
8. Boonstra, J.J., 2004, *Dynamics of Organizational Change and Learning,* John Wiley&Sons, Ltd, Chichester, England.
9. Borza, A.; Mitra, C.; Bordean, O.; Mureşan, A.; Supuran, R., 2009a, *Antreprenoriat. Managementul firmelor mici şi mijlocii. Concepte şi studii de caz,* Editura RISOPRINT, Cluj – Napoca.
10. Borza, A.; Bordean, O.; Mitra, C.; Dobocan, C., 2008, *Management strategic. Concepte şi studii de caz*, Editura RISOPRINT, Cluj – Napoca.
11. Borza, A. şi colectiv, 2005, *Management*, Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca.
12. Borza, A., 2003, *Management strategic şi competitivitate în afaceri*, Editura DACIA, Cluj-Napoca.
13. Borza, A., 1999, *Managementul resurselor umane în context european*, Editura DACIA, Cluj-Napoca.
14. Brătianu, C., 2002, *Paradigmele managementului universitar*, Editura Economică, Bucureşti.
15. Burduş, E.; Căprărescu, Gh.; Androniceanu, A.; Miles, M., 2000, *Managementul schimbării organizaţionale,* Editura Economică, Bucureşti.
16. Burke, W.W., 2008, Organization Change. Theory and Practice, Second Edition, SAGE Publications, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore.
17. Burke, W.W.; Lake, D.G.; Paine, J.W. (Editors), 2009, *Organisation CHANGE. A Comprehensive Reader*, John Wiley & Sons, Jossey-Bass, San Francisco.
18. Cameron, K.S.; Quinn, R.E., 2006, *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework,* John Wiley & Sons, San Francisco, USA.
19. Câmpeanu-Sonea, E.; Sonea, A., 2005a, *Comunicare, conflict şi dialog în procesul managerial*, Editura Presa Universitară Clujană, Cluj.Napoca.
20. Câmpeanu-Sonea, E.; Osoian, C.L., 2004, *Managementul resursei umane. Recrutarea, Selecţia şi dezvoltarea profesională*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.
21. Cândea, R.; Cândea, D., 1996, *Comunicarea managerială. Concepte, deprinderi, strategie,* Editura Expert, Bucureşti.
22. Chişu, V.A. (coord.), 2002, *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de Editură IRECSON, Bucureşti.

23. Ciotea, F.; Rus, M.; Coşa, L.; Cocian P.; Petelean, A., *Managementul performant al resurselor umane,* 2001, Editura EFI-ROM, Târgu Mureş.
24. Clarke, L., 2002, *The Essence of Change*, Bucureşti, Editura TEORA.
25. Coulson-Thomas, C., 2002, *Transforming the CMPANY. Manage Change, Compete&Winn*, Kogan Page Limited, London, U.K.
26. Deal, T. E., Kenedy A. A, 2000, *Corporate Culture,* Cambridge: MA: Persons.
27. Deal, T. E., Kenedy A. A 1988, *Corporate Culture: the rites and rituals of corporate life, Reading,* London, Penguin Book.
28. Demers, C., 2007, *Organizational Change Theories. A Synthesis*, SAGE Publications, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore.
29. Dinu, M., 1997, *Comunicarea,* Editura Ştiinţifică, Bucureşti.
30. Doppler, K, 2004, „Managing Change Succesfully", în *Dinamics of Organizational Change and Learning*, Edited by Jaap J. Boostra, John Wiley & Sons, Ltd.
31. Driskill, G., Brenton A. L., 2005, *Organizational Culture in Action. A Cultural Analysis Workbook*, Thousand Oaks, London, New Delphi, SAGE Publications.
32. Dygert, C.B.; Jacobs, R.A., 2006, *Managementul culturii organizaţionale. Paşi spre succes*, Editura POLIROM, Iaşi.
33. Eisenberg, E. & Riley, P., 2001, „Organisational Culture" in Jablin, F.; Putman, L. (eds.), 2001, *The New Handbook of Organisational Communication. Advances in Theory, Research and Methods*, SAGE Publications, London.
34. Elving, W.J.L., 2005, „The role of communication in organisational change", *Corporate Communications: An International Jurnal*, Volume 10, Number 2, p. 129-138.
35. Emilian, R. şi colectiv, 1999, *Conducerea resurselor umane*, Editura Expert, Bucureşti.
36. Hammer, M; Champy, J., 1993, *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*, New York: HarperBusiness.
37. Hellriegel, D.; Slocum, J.; Woodman, R., 1992, *Organisational Behaviour*, West Publishing Company, St. Paul.
38. Hiebeler, R.; Kelly, T. B.; Ketteman, Ch.; Andersen, A., 1998, *Cele mai bune practici*, Grupul editorial IMAGE, Bucureşti.
39. Hofstede, G., 1996, *Managementul structurilor multiculturale*, Bucureşti, Editura Economică.
40. Hofstede, G., 1991, *Culture and Organizations,* London, McGraw- Hill.
41. Howitt, D.; Cramer, D., 2010, *Introducere în SPSS pentru psihologie: versiunea 16 şi versiunile anterioare,* Editura POLIROM, Iaşi.
42. Ilieş, L.; Stegerean, R.; Osoian, C.; Lungescu, D., 2005, *Managementul firmei*, Editura RISOPRINT, Cluj – Napoca.
43. Ilieş, L.; Osoian,.; Petelean, A., 2002, *Managementul resurselor umane*, Editura DACIA, Cluj-Napoca.
44. Jablin, F.; Putman, L. (eds.), 2001, *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods*, SAGE Publications, London, New Delhi.
45. Johns, G., 1998, *Comportament organizaţional. Înţelegerea şi conducerea oamenilor în procesul muncii*, Editura Economică, Bucureşti.
46. Jung, C.G., 2005, *Opere complete. Vol. 14/1, Mysterium Coniunctionis. Separarea şi compunerea contrariilor psihice în alchimie,* Editura Trei, Bucureşti.
47. Jung, C.G., 2006a, *Opere complete. Vol. 14/2, Mysterium Coniunctionis. Cercetări asupra separării şi unirii contrastelor sufleteşti în alchimie,* Editura Trei, Bucureşti.

48. Jung, C.G., 2006b, *Opere complete. Vol. 14/3, Mysterium Coniunctionis. Cercetări asupra separării şi unirii contrastelor sufleteşti în alchimie,* Volum suplimentar „Aurora consurgens", Editura Trei, Bucureşti.
49. Jung, C.G., 2006c, *Opere complete. Vol. 17, Dezvoltarea personalităţii,* Editura Trei, Bucureşti.
50. Land, G., 1973, *Grow or Die: the Unifying Principles of Transformation*, Dell Publishing Company, New York.
51. Lazăr; I.; Mortan, M.; Vereş, V.; Lazăr, S.P., 2004, *Management general*, Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca.
52. Majaro, S., 1992, "*Managing Ideas for Profit - The Creative Gap*", Maindenhead, McGraw-Hill.
53. Manolescu, A., 2001, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti.
54. Marsik, W.; Watkins, K., 2003, „Demostrating the Value of an Organizations Learning Culture: the Dimensions of the Learning Culture Questionnaire", în *Advances in Developing Human Resources*, vol. 5, no. 2.
55. Mathis, R.L.; Nica, P.C.; Rusu, C. (coord.), 1997, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti.
56. Mihuţ, I. (coord.), 2003, *Management general*, Editura CARPATICA, Cluj-Napoca.
57. Mihuţ, I., 1989, *Autoconducere şi creativitate*, Editura DACIA, Cluj-Napoca.
58. Milkovich, G.T.; Boudreau, J.W., 1991, *Human Resource Management*, Sixth Edition, Irwin, Boston.
59. Millward, L.J., 2005, *Understanding Occupational and Organizational Psychology*, London: Sage.
60. Moldovan-Scholtz, M., 2000, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti.
61. Mullins, L. J., 2006, *Essentials of Organisational Behaviour*, Prentice Hall, Financial Times, London.
62. Nicolescu, Basarab, 2002, *Manifesto of Transdisciplinarity*, New York: State University of New York (SUNY) Press.
63. Nicolescu, O., (coord.), 2005, *Economia, firma şi managementul bazate pe cunoştinţe*, Editura Economică, Bucureşti.
64. Nicolescu, O., Verboncu, I., 1997, *Management*, Editura Economică, Bucureşti.
65. Noica, C., 1970, *Rostirea filosofică românească*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.
66. Pânişoară, G., Pânişoară, I.O., 2005, *Managementul resurselor umane*, Editura POLIROM, Bucureşti.
67. Pânişoară, I.O., 2004, *Comunicarea eficientă,* Editura POLIROM, Bucureşti.
68. Peretti, A.; Legrand, J.A.; Boniface, J., 2001, *Tehnici de comunicare*, Editura POLIROM, Iaşi.
69. Petelean, A., 2006, *Managementul conflictelor*, Editura Didactică şi Pedagogică, R.A., Bucureşti.
70. Pinske, J.; Kolk, A., 2009, *International Business and Global Climat Change,* Routledge, New York.
71. Plăiaş, Ioan, 2003, *Negocierea afacerilor,* Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca.
72. Poole, M.S.; Van de Veu, A.H. (Editors), 2004, *Handbook of Organizational Change and Innovation,* Oxford University Press, SUA.
73. Popa, I., 2005, *Ghid de realizare a strategiei*, Editura ASE, Bucureşti.
74. Popa, I., 2004, *Management strategic*, Editura Economică, Bucureşti.
75. Popa, M., 2011, *Etica în afaceri. Sinteze şi studii de caz,* Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca.

76. Popa, M., 2002, *Un model de management strategic*, Editura DACIA, Cluj – Napoca.
77. Porter, M.E., 2010, *On Competition. Updated and Expanded Edition*, Harvard Business School Publishing Corporation, SUA.
78. Prutianu, Ştefan, 2007, *Antrenamentul abilităţilor de negociere*, vol. III, Editura Polirom, Iaşi.
79. Prutianu, Ştefan, 2005, *Antrenamentul abilităţilor de comunicare. Limbaje ascunse*, vol. II, Editura Polirom, Iaşi.
80. Prutianu, Ştefan, 2004, *Antrenamentul abilităţilor de comunicare*, vol. I, Editura Polirom, Iaşi.
81. Prutianu, Ştefan, 2000a, *Manual de comunicare şi negociere în afaceri, vol. I, Comunicarea,* Editura POLIROM, Iaşi.
82. Prutianu, Ştefan, 2000b, *Manual de comunicare şi negociere în afaceri, vol. II, Negocierea,* Editura POLIROM, Iaşi.
83. Putnam, L.L.; Nicotera, A.M. (editors), 2009, *Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication,* Routledge, Taylor & Francis, New York.
84. Răboacă, Gh.; Perţ, S., (coord.), 1997, *Mobilitatea forţei de muncă,* Editura Academiei RSR, Bucureşti.
85. Rees, W.D., 1996, *Arta managementului,* Editura Tehnică, Bucureşti.
86. Roberts, K.; Hunt, D., 1991, *Organizational Behavior*, PWS-Kent Publishing Company, Boston.
87. Rotaru, A.; Prodan, A., 1998, *Managementul resurselor umane*, Editura SEDCOM LIBRIS, Iaşi.
88. Rotaru, T.; Iluţ, P., 2001, *Ancheta sociologică şi sondajul de opinie: teorie şi practică,* Editura POLIROM, Iaşi.
89. Russu, C., 2000, *Management strategic*, Editura All Beck, Bucureşti.
90. Russu, C., 1983, *Cadrul organizaţional al întreprinderii*, Editura Stiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti.
91. Schein, Edgar H., 2004 *Organizational Culture and Leadership, 3rd edition,* San Francisco: John Wiley & Sons.
92. Shockley-Zalabak, P., 2004, *Fundamentals of Organizational Communication. Knowledge, Sensitivity, Skills, Values,* Fifth Edition, Allyn and Bacon, Boston.
93. Sonea, Şt., 2004, *Gestiunea dinamică a firmelor mici şi mijlocii*, U.T.PRES, Cluj-Napoca.
94. Sonea, Şt., 2000, *Teorie economică în context de afaceri*, NAPOCA STAR, Cluj-Napoca.
95. Sydanmaanlakka, P. , 2002, *An Intelligent Organisation. Integrating Performance, Competence and Knowledge Management,* Capstone Publishing Limited, Oxford, U.K.
96. Şerb, S., 2001, *Relaţii publice şi comunicare,* Editura TEORA, Bucureşti.
97. Şerban, D., 2004, *Statistică pentru studii de marketing şi administrarea afacerilor*, Editura ASE, Bucureşti.
98. Thames, R.C.; Webster, D.W., 2009, *Chasing Change: Building Organizational Capacity in a Turbulent Environment,* John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
99. Torrington, D.; Hall, L., 1987, *Personnel Management. A New Approach*, Prentice Hall, London.
100. Wagter, R.; Van den Berg, M.; Luijpers, J.; Van Steenbergen, M., 2005, *Dynamic Enterprise Architecture. How to Make It Work,* John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

101. Zlate, M., 2004, *Tratat de psihologie organizaţional-managerială*, Editura POLIROM, Bucureşti.

Articole în volume şi reviste

1. Abrudan, I., „Calitate şi schimbare", 2009a, în *Review of Management and Economic Engineering*, volume 8 / nr. 1 (30), Todesco Publishing House, Cluj-Napoca.
2. Abrudan, I., „Schimbare şi strategie", 2009b, în *Review of Management and Economic Engineering*, volume 8 / nr. 2 (32), Todesco Publishing House, Cluj-Napoca.
3. Afrăsinei, C.; Binţinţan, P., 2011, „Detailed Analysis of Foreign Direct Investments in Romania in a Dynamic Approach", în *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca, p. 1-7.
4. Beardsley, S.C.; Johnson, B.C.; Manyika, J.M., 2006, „Competitive advantage from better interactions", *McKinsey Quarterly Review*, Number 2, p.94-101.
5. Bibu, N.; Liseţchi, M., 2011, „Particularities of the Strategy Approach within Nongovernamental Organizations. A Literature Review", în *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca, 23-27.
6. Binţinţan, P.; Afrăsinei, C., 2010, „Foreign Direct Investments in Romania in the Context of Economic and Financial Crisis", în *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca, p. 13-19.
7. Bisson, P.; Stephenson, E.; Viquerie, P., 2010, „Global forces: An introduction", în *McKinsey Quarterly Review*, June 2010, McKinsey & Company.
8. Bordean, O.N.; Borza, A.; Rus, C.; Mitra, C., 2010, „An Investigation of the Strategy Formulation Process Within the Romanian Companies", în *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca, p. 26-31.
9. Borza, A., Gabor-Supuran, R.; Mureşan, A., 2010, „Managing Climate Changes Through Leadership Elements in European Organizations", în *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca, p. 32-40.
10. Borza, A.; Nistor, R.; Mitra,C.; Bordean, O., 2009b, „Social Enterprise and Competitiveness", în *Management & Marketing*, Nr. 3, 2009, p. 19-34, Editura Economică, Bucureşti.
11. Borza A.; Nistor R.L.; Bordean O.N.; Mitra C.S., 2009c, „The social impact of nongovernmental organizations", în *Review of Management and Economic Engineering*, 2009, p. 53-65.
12. Borza, A.; Popa, M.; Osoian C., 2006, „Mobilitatea profesională şi flexibilitatea resurselor umane – premise ale îmbunătăţirii ocupării forţei de muncă în industrie", în *Management & Marketing*, Nr. 1, 2006, p. 35-46, Editura Economică, Bucureşti.
13. Brătianu, C., 2008, "Knowledge Dynamics", în Review of Management and Economical Engineering, Vol. 7, No. 5, Proceedings of the 3rd International Conference on Business Excellence, Braşov, România.
14. Bullock, R. J. & Batten, D., 1985, *It's just a phase we're going through: A review and synthesis of OD phase analysis,* Group and Organization Studies, December Vol. 10 (4), p. 383-412.
15. Câmpeanu-Sonea, E.; Sonea, A.; Gabor-Supuran, R.; Mureşan, A., 2011a, „Organizational Competence – a Development Framework", în *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca.
16. Câmpeanu-Sonea, E.; Sonea, A.; Bordean, O.N., 2011b, „Organizational Change Process and the Necessary Human Resources", în *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca.

17. Câmpeanu-Sonea, E.; Sonea, A.; Szabo K., 2010a, „Human Resource Evolution in Romanian Companies", în *Globalization, Integration and Transition. Callenges for Developing and Developed Countries*, LAMBERT Academic Publishing, Saarbruken, Germany, p. 245 - 271.
18. Câmpeanu-Sonea, E.; Borza, A.; Sonea A.; Mitra, C. S., 2010b, "Organisational culture in a transitional economy: a comparative study of Romania", în *Employee Relations. The International Journal. Employment Relations in South Eastern Europe,* Emerald Publishing Group, Volum 32, Number 3, p. 328 - 344.
19. Câmpeanu-Sonea, E.; Sonea, A.; Szabo K.; Supuran, R.V., 2009, „Organisational Change – Cultural and Structural Aspects", în *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Editura RISOPRINT, Cluj – Napoca, p. 264-273.
20. Câmpeanu-Sonea, E., Borza, A., Sonea A., Mitra, C. S., 2008, "The Evolution of Organizational Culture in Romania. Comparative Study", în *New Trends and Tendencies in Human Resource Management - East meets West,* Pecs, Hungary, OTKA 62169 RESEARCH GRANT.
21. Câmpeanu-Sonea, E.; Sonea, A., 2007, „Organizaţia care învaţă şi managementul cunoştinţelor", în *Direcţii de dezvoltare durabilă a exploataţiilor agricole din România*, Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca, p.17-26.
22. Câmpeanu-Sonea, E.; Sonea, A., 2006a, „Evoluţia culturii organizaţionale – probleme de competenţă şi structură", *Management & Marketing*, anul I, Editura Economică, nr. 3, p. 71-86.
23. Câmpeanu-Sonea, E.; Sonea, A., 2006b, „Firm Management and Organizational Culture", în volumul *Business Excellence. International Conference on Business Excellence*, Braşov, 27-28 oct. 2006, Editura ASE, Bucureşti, p. 428-433.
24. Câmpeanu-Sonea, E.; Sonea, A., 2006c, „Fit/Split Management – A Human Resource Strategy", *Studia Universitatis „Babes-Bolyai"*, Seria Oeconomica, Supliment al revistei, 2, International conference, *Strategic leadership in the context of globalization and regionalization, Management and marketing section*, p. 208-218.
25. Câmpeanu-Sonea, E.; Sonea, A., 2005b, „Firm Management Between Conflict and Dialogue", *Studia Universitatis „Babes-Bolyai"*, Seria Oeconomica, Supliment al revistei, 1, p. 65-72.
26. Câmpeanu-Sonea, E.; Sonea, A., 2005c, „The Negotiation Phases as a Communication Context", *The Impact of The European Integration on The National Economy*, Editura RISOPRINT, p. 97-105.
27. Câmpeanu-Sonea, E.; Sonea, A., 2004, „A Metter's Approach: The Good Relation with The Client", *Studia Universitatis „Babes-Bolyai"*, Seria Oeconomica, Supliment al revistei, 2, pp. 57-62.
28. Câmpeanu-Sonea, E.; Herţa-Pistol, C; Sonea, A., 2004, "Pregătirea angajaţilor firmei pentru relaţiile cu publicul", în *Noi oportunităţi de afaceri în contextul lărgirii Uniunii Europene*, Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca, p. 188-195.
29. Câmpeanu-Sonea, E.; Herţa-Pistol, C.; Sonea, A., 2003a, „Activitatea managerială pentru relaţiile cu publicul", în *Studia Universitatis „Babeş-Bolyai"*, seria Oeconomica, nr. 2, Cluj-Napoca.
30. Câmpeanu-Sonea, E.; Herţa-Pistol, C.; Sonea, A., 2003b, „Comunicarea managerială în prestarea de servicii", în *Specializare, dezvoltare şi integrare*, Editura Sincron, Cluj-Napoca.
31. Deaconu, A., 2007, „Globalization and Change Management", în *Management & Marketing*, Nr. 2, 2007, p. 77-82.

32. Dobrin, C.; Popa, I., 2003, „Consideraţii privind criteriul „LEADERSHIP" din cadrul modelului EFQM de gestionare a calităţii", în *Administraţie şi management public*, Nr. 1, 2003, p. 110-115.
33. Gardner, N.; McGranahan, D.; Wolf, W., 2011, *Organization Practice*, McKinsey & Company, Washington, DC, March 2011.
34. Ghemawat, P., 2011, „Remapping your strategic mind-set", în *McKinsey Quarterly Review,* August 2011, McKinsey & Comany.
35. Ilieş, L.; Osoian, C.; Zaharie, M., 2010, „Quality Management System in Higher Education - Employers Approach", în *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca, p. 75-79.
36. Lungescu C.D.; Mihut I., 2009, „Cultură, management şi spirit antreprenorial", în *Review of Management and Economic Engineering,* 2009, p. 37-52.
37. McGuire, D.; Hutchings, K., 2006, „A Machiavellian analysis of organisational change", *Journal of Organisational Change Management*, Volume 19, Number 2, p.192-209.
38. Medicina, B., 1996, „Legea contrastului. Tehnici de manipulare" în *Idei de afaceri*, Decembrie.
39. Medicina, B., 1997a, „Legea dovezii sociale. Tehnici de manipulare" în *Idei de afaceri*, Martie.
40. Medicina, B., 1997b, „Legea autorităţii. Tehnici de manipulare" în *Idei de afaceri*, Aprilie.
41. Medicina, B., 1997c, „Legea coerenţei. Tehnici de manipulare" în *Idei de afaceri*, Februarie.
42. Medicina, B., 1997d, „Legea insuficienţei. Tehnici de manipulare" în *Idei de afaceri*, Iunie.
43. Medicina, B., 1997e, „Legea reciprocităţii. Tehnici de manipulare" în *Idei de afaceri*, Ianuarie.
44. Medicina, B., 1997f, „Legea simpatiei. Tehnici de manipulare" în *Idei de afaceri*, Mai.
45. Mitra (Crişan), C.S.; Borza, A., 2011, „Innovation and Entrepreneurship", în *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca, p. 342-345.
46. Mortan, M.; Vereş, V.; Suciu, L., 2010, „Communication Particularities in Educational Organizations", în *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca, p. 127-130.
47. Nistor, R.L.; Zăgan-Zelter, D., 2009, "The Estimation of Banking Services Quality by Using the Mystery Shopping Method", în *Analele Universităţii din Oradea. Ştiinţe Economice,* Tom XVIII, Volumul IV, Secţiunea: Management and Marketing, p. 401-405, Editura Universităţii din Oradea.
48. Osoian, C.; Zaharie, M., 2011, „The Dynamics of the Labour Market Occupational Structure and Graduate Jobs in a Developing Country", în *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca, p. 204-209.
49. Osoian, C.; Lazăr, L.; Raţiu, P., 2009, „The Benefits of Implementing and Supporting Work-life Balance Policies in Organizations", în *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca, p. 333-339.
50. Popa, I.; Dobrin, C., 2007, „Trăsăturile societăţii cunoaşterii", în *Amfiteatru economic*, nr. 22, 2007, p. 77-86.
51. Popa, I., „Comunicarea în procesul de schimbare organizaţională", în *Amfiteatru economic*, Nr. 9, 2002, p. 23.

52. Proctor, T.; Doukakis, I.., 2003, "Change managemant: the role of internal communication and employee development", în *Corporate Communication: An International Journal*, volumul 8, numărul 4, p.268-277.
53. Scortar L.M.; Lazar I.; Nistor R.L.; Zagan-Zelter C.D., 2010, „Improving service quality in the waste management sector", *Journal of Scientific Works,* 2010, p. 95-102.
54. Smallman, C.; Weir, D., 1999, "Communication and cultural distorsion during crises", în *Disaster Prevention and Management*, volumul 8, numărul 1, p.33-41.
55. Sonea, Şt., 2011, " Dinamizare în România de azi, elitele fertile", în vol. *Studii şi cercetări din domeniul ştiinţelor socio-umane*, Volumul 22, 2011, Editura Argonaut, Cluj-Napoca.
56. Sonea, Şt.; Sonea, A., 2010, „Early Warning of Disruption. Organizational Change, between Reaction and Proactive Attitude", în *Managerial Challenges of the Contemporary Society,* Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca.
57. Sonea, Şt.; Sonea A., 2009, „The Firm's Appropriate Answer to Crisis Conditions", în *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Editura RISOPRINT, Cluj – Napoca, p. 257-263.
58. Sonea, A., 2006, "Manipulative Negotiation Tactics", la *International Conference on Economics, Law and Management* (ICELM 2), 31 mai – 3 iunie, Universitatea „Petru Maior", Tîrgu-Mureş, România.
59. Sonea, Şt.; Sonea A., 2005, "Diferenţele intraculturale în România" în *Marketing – contemporary significance and perspectives*, Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca, p. 577-584.
60. Sonea, Şt., 1977, „Probleme ale integrării profesionale la tinerii de la Întreprinderea „Libertatea", Cluj-Napoca", în *TINERET – INTEGRARE*, Centrul de cercetări pentru problemele tineretului, Filiala Cluj, Cluj-Napoca.

Alte surse

1. Ackroid, E., 2004, *Mana Personalities*, accesat în 28 mai 2007, la http://mithsdreamssymbols.com/mana.html.
2. Ackroid, E., 2004, *The Anima - Animus*, accesat în 28 mai 2007, la http://mithsdreamssymbols.com/animaanimus.html.
3. Ackroid, E., 2004, *The Shadow*, accesat în 28 mai 2007, la http://mithsdreamssymbols.com/shadow.html.
4. Bach, St. (Editor), 2005, *Employment Relations and Public Services "Modernisation" under Labour*, Emerald Group Publishing Limited, p. iii, http://site.ebray.com/lib/bclcj/Doc, accesat la 23 nov. 2009.
5. Bateman, T. S. & Snell, S., 2007, *Management: Leading and Collaborating in a Competitive World,* 7th Edition, McGraw – Hill, **"**The 4 Functions of Management**",** p. 16 -18, preluat după: http://www.freeonlineresearchpapers.com/functions-management, accesat în 23 iulie 2011.
6. Gulick, L.; Urwick, L., 1937, Papers on the Science of Administration, "The 7 Functions of Managers", preluat după: http://www.12manage.com/methods_gulick_posdcorb.html, accesat în 23 iulie 2011.
7. Koontz, H.; O'Donnell, C., 1968, „Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions", 4th Ed., McGraw-Hill, New York, preluat după: http://www.managementstudyguide.com/management_functions.htm, accesat în 23 iulie 2011.

8. Nicolescu, Basarab, 2006, „De la postmodernitate la cosmodernitate - O perspectivă transdisciplinară", în *Steaua*, Cluj-Napoca, nr. 10-11, octombrie-noiembrie 2006, p. 63, accesat în 11 iunie 2007 la http://phantasma.ro/dezbateri/text/text14.html.
9. Regeer, B., 2002, *Transdisciplinarity*, accesat în 14 februarie 2007 la http://www.bio.vu.nl/vakgroepen/bens/HTML/transdiscipliNl.html.
10. Schein, Edgar H., 1995, *Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning,* accesat în 27 septembrie 2006 la http://www.solonline.org/static/research/workingpapers/10006.html.
11. Smith, Martin E., 2002, *Success Rates for Different Types of Organizational Change,* January, www.ispi.org/pdf/smith.pdf, accesat la 5 septembrie 2006.
12. Sonea, A.; Câmpeanu-Sonea, E., 2003, *Comunicare managerială*, Curs pentru uzul studenţilor IFRD, Universitatea „Petru Maior", Târgu Mureş.
13. Whitmont, Edward C., 1969, *The Symbolic Quest: Basic Concepts of Analytical Psychology*, New York: Putnam, accesat în 28 mai 2007 la *The Self*, http://www.mythsdreamssymbols.com/Self.html.