



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
GESTIUNEA AFACERILOR

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

INFLUENȚA CULTURII ORGANIZAȚIONALE
ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Conducător științific:

Prof.Univ.Dr. Liviu ILIEȘ

Doctorand:

Lia Codrina CONȚIU

CUPRINS REZUMAT TEZĂ

Cuprinsul tezei de doctorat	3
Cuvinte cheie	5
Introducere	5
Studiul literaturii	8
Metodologia cercetării	12
Analiza datelor și interpretarea rezultatelor	14
Concluzii și perspective ale cercetării	21
Bibliografie selectivă	29

CUPRINS

LISTA TABELELOR	4
LISTA FIGURILOR	5
INTRODUCERE.....	6
CAPITOLUL I METODOLOGIA CERCETĂRII.....	13
1.1. Cadrul conceptual și ipotezele cercetării	13
1.2. Colectarea datelor.....	20
1.2.1. Ancheta ca metodă de colectare a datelor.....	21
1.2.2. Chestionarul și interviul ca instrumente de colectare a datelor.....	22
1.2.3. Scalele de măsurare	25
1.3. Eșantionarea și asigurarea reprezentativității.....	27
1.4. Descrierea variabilelor cercetării.....	28
1.5. Analiza primară a datelor	29
1.5.1. Fiabilitatea.....	29
1.5.2. Validarea	30
1.5.3. Tratarea non-răspunsurilor.....	31
1.6. Metodologia de prelucrare a datelor.....	33
1.6.1. Statistica descriptivă.....	33
1.6.2. Statistica inferențială	36
CAPITOLUL II – CULTURA ORGANIZAȚIEI.....	40
2.1. Aspecte conceptuale ale culturii	40
2.2. Ce este cultura organizațională?	44
2.3. Cultura națională și cultura organizațională.....	47
2.4. Cultura organizațională și performanța	59
2.5. Factorii care influențează cultura organizațională	63
2.6. Schimbarea culturii organizaționale.....	67
2.7. Cultura organizațională în România	71
2.7.1. Specificul culturii naționale în România	71
2.7.2. Caracteristicile culturii organizaționale în România	77
CAPITOLUL III – CULTURA ȘI MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE	80
3.1. Stadiul actual al cunoașterii	80
3.2. Managementul strategic al resurselor umane.....	87
3.3. Resursa umană / Capitalul uman al unei organizații	92
3.4. Natura relațiilor umane în cadrul organizației.....	96
3.5. Rolul culturii organizaționale în managementul resurselor umane	101
CAPITOLUL IV – PROCESE ȘI PRACTICI ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE	108
4.1. Gestiunea previzională a resurselor umane și cultura organizațională.....	108
4.2. Analiza și proiectarea posturilor.....	111
4.2.1. Elementele analizei posturilor.....	111
4.2.2. Metode folosite în analiza posturilor.....	112
4.2.3. Proiectarea posturilor.....	113
4.3. Recrutarea, selecția și integrarea resurselor umane	116
4.3.1. Recrutarea resurselor umane	116
4.3.1.1. <i>Concepte și surse</i>	116
4.3.1.2. <i>Metode de recrutare</i>	117

4.3.2. Selecția resurselor umane	119
4.3.3. Influența valorilor culturale asupra procesului de selecție și recrutare	122
4.4. Cultura și motivația resurselor umane	125
4.4.1. Teoriile consolidării.....	126
4.4.2. Teoriile de conținut.....	128
4.4.2.1. Teoria ierarhiei nevoilor	128
4.4.2.2. Teoria ERG.....	129
4.4.2.3. Teoria nevoilor dobândite	129
4.4.2.4. Teoria celor doi factori	130
4.4.3. Teoriile de proces	130
4.4.3.1. Teoria echității.....	130
4.4.3.2. Teoria expectanței.....	131
4.4.4. Influența culturii organizaționale asupra motivației.....	132
4.5. Evaluarea performanțelor profesionale.....	136
4.5.1. Scopul evaluării performanțelor profesionale.....	136
4.5.2. Tehnici de evaluare a performanțelor.....	138
4.5.3. Influența valorilor culturale asupra sistemelor de evaluarea a performanței.....	141
4.6. Influențele culturale asupra managementului recompenselor.....	144
4.6.1. Recompensa – definiție și concept	144
4.6.2. Un model al managementului recompenselor.....	145
4.6.3. Sistemul de recompense.....	147
4.6.4. Influența valorilor culturale asupra sistemelor de recompensare.....	149
4.7. Strategiile de dezvoltare a resurselor umane din perspectivă culturală.....	152
4.7.1. Influențele culturale asupra necesităților de instruire.....	156
4.8. Impactul comunicării asupra performanței organizaționale	159
4.8.1. Variabile determinate cultural în procesul comunicării	160
4.8.2. Rolul comunicării în cadrul organizației	163

CAPITOLUL V – STUDIU PRIVIND INFLUENȚA CULTURII ORGANIZAȚIONALE ASUPRA PRACTICILOR DIN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE. STUDIU DE CAZ	167
5.1. Cadrul metodologic al cercetării	167
5.1.1. Descrierea socio-demografică a eșantionului	170
5.1.2. Codificarea răspunsurilor.....	173
5.1.3. Tipurile de non-răspunsuri întâlnite în studiu	174
5.2. Analiza preliminară a datelor	176
5.3. Analiza practicilor din managementul resurselor umane.....	178
5.4. Cultura organizațională a organizațiilor studiate	182

CAPITOLUL VI – CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE	212
6.1. Considerații finale.....	212
6.2. Contribuții și implicații ale studiului	218
6.3. Direcțiile viitoare ale cercetării	225

BIBLIOGRAFIE	227
---------------------------	------------

ANEXE

Anexa 1 Chestionar 1 – Cercetarea Culturii Organizaționale	256
Anexa 2 Chestionar 2 – Analiza practicilor din managementul resurselor umane.....	261
Anexa 3 Testarea normalității distribuției respondenților pentru itemii din chestionarul 1, prin utilizarea testului χ^2 pentru o singură variabilă	266

Anexa 4 Rezultatele testului χ^2 pentru o singură variabilă pentru itemii 1-90, cuprinși în chestionarul 1	271
Anexa 5 Testul χ^2 bivariat pentru variabilele chestionarului 1	274
Anexa 6 Testul Spearman pentru variabilele chestionarului 1 și cel adresat managerilor de resurse umane.....	288

CUVINTE CHEIE:

Cultură națională, cultură organizațională, practicile din managementul resurselor umane, individualism/colectivism, distanță ierarhică, masculinitate/feminitate, evitarea incertitudinii.

INTRODUCERE

Analiza factorilor culturali este tot mai des abordată în literatura managerială deoarece contribuie la o mai bună cunoaștere a comportamentelor individuale și de grup în cadrul unei organizații. Cultura organizațională este descrisă ca fiind un set complicat de convingeri, valori, comportamente și artefacte. De asemenea, deosebit de important este faptul că această cultură organizațională se poate schimba de-a lungul timpului sub influența mediului extern, dar, deseori, această schimbare poate să cunoască bariere din partea mediului intern. Astfel, putem afirma că cultura organizațională este complicată, emergentă și neunitară.

Dacă menținerea culturii organizaționale este un demers relativ ușor pentru managementul unei organizații, mult mai dificilă se dovedește a fi schimbarea culturii organizaționale. Un mijloc privilegiat de producere a schimbării îl reprezintă conflictul, privit ca proces constructiv de stimulare a performanțelor organizaționale. Comportamentele și atitudinile sunt dificil de schimbat ceea ce înseamnă că dimensiunile culturii organizaționale sunt invariabile pe o perioadă îndelungată de timp. Din această cauză, cultura organizațională se poate afla în imposibilitatea de a evolua conform noilor deziderate impuse de mediul economic, situație des întâlnită în firmele din țara noastră. Practica managerială arată că organizațiile se împotrivesc schimbării prin forța normelor, a obișnuințelor și prin rigiditatea structurilor, ceea ce conduce la un puternic retard față de noile condiții de pe piață. Cea care poate schimba această stare de lucruri este cultura managerială.

Managementul resurselor umane în organizații necesită înțelegerea influențelor atât a mediului intern cât și a mediului extern al organizațiilor. Din punct de vedere cultural, mediul intern este reprezentat de *cultura organizațională*, în timp ce mediul extern este reprezentat de *cultura de ramură* precum și de *mediul socio-cultural*. Variabilele culturale care pot influența practicile din managementul resurselor umane se manifestă pe trei niveluri.

În primul rând influența directă vine din partea *culturii organizaționale* care este structurată sub forma unor modele împărtășite de credințe și convingeri manageriale. Aceste modele manageriale se leagă de două elemente organizaționale: *angajații* și *sarcinile*. Convingerile manageriale legate de sarcini urmăresc natura și modul de realizare a acestora, iar cele legate de angajați, de natura și comportamentul acestora. Managerii selectează și implementează practicile din managementul resurselor umane pe baza acestor convingeri.

Convingerile legate de sarcini sunt influențate de *variabila culturală de ramură*, aici făcându-se deosebirea între *sectorul public* și cel *privat*, între *firme producătoare și de servicii*, etc. De exemplu, statutul proprietății are influență asupra convingerilor în ceea ce privește realizarea obiectivului activității: organizațiile publice subliniază câștigul social, în timp ce organizațiile private pun accentul pe profit și scop. Condițiile de piață și natura industriei pot influența convingerile cu privire la modul în care sarcinile sunt realizate: în industria prelucrătoare procesul este mai important decât rezultatele, în timp ce în industria serviciilor și în unitățile de cercetare se pune accentul pe rezultate mai degrabă decât pe proces în sine. În mod similar, competitivitatea pieței forțează organizațiile să fie pragmatice, mai degrabă decât normative, în orientarea lor spre sarcini.¹

Convingerile legate de angajați sunt influențate de *variabila socio-culturală* de la nivelul societății, și care se exprimă prin setul de valori împărtășite de către oameni într-o anumită societate. În această direcție s-au întreprins numeroase cercetări, încercând să se identifice dimensiunile valorilor tacite dintr-o organizație.² Convingerile manageriale în legătură cu felul în care se prezintă angajații și felul în care aceștia se comportă depind de percepția managerilor în legătură cu modul în care societatea este caracterizată de aceste dimensiuni culturale.

Cultura organizațională, care poate influența managementul resurselor umane, se referă la credințele și convingerile împărtășite ale managementului asupra naturii și comportamentului angajaților, în timp ce mediul socio-cultural se referă la percepțiile manageriale în legătură cu valorilor împărtășite de oameni cu privire la modul în care o

¹ G.R. Hofstede, 1991. *Cultures and organisations: software of the mind*. McGraw-Hill, London.

² M.H. Bond, Finding universal dimensions of individual variation in multicultural studies of values. The Rokeach and Chinese value surveys, *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 1988; Geert Hofstede, Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions. In J. Deregowski, S. Dzuirawiec, & R. Annis (Eds.), *Explications in cross-cultural psychology*. Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger, 1983; H.C. Triandis, Review of culture's consequences: International differences in work-related values, *Human Organizations*, 41, 1982; F. Trompenaars, *Riding the waves of culture*, London: Brealey, 1993; S.H. Schwartz, Cultural dimensions of values: Towards an understanding of national differences. In U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.C. Choi & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theoretical and methodological issues*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994; P.B. Smith, S. Dugan, & F. Trompenaars, National culture and the values of employees: A dimensional analysis across 43 nations, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27 (2), 1996.

societate este structurată și funcționează. Pe lângă aceasta, cultura organizațională constă în două seturi de convingeri: cele legate de angajați și cele legate de sarcini, fiecare dintre acestea fiind influențate de forțe diferite (adică mediul socio-cultural și respectiv, cel al organizației).

Literatura de specialitate ilustrează impactul factorilor culturali asupra practicilor din managementul resurselor umane (Ferris et al., 1998; Ogbonna și Whipp, 1999; Brockbank, 1999; Khatri și Budhwar, 2002; Higgins & McAllaster, 2002; Chan et al., 2004; Bowen și Ostroff, 2004; Stone, Johnson, Stone-Romero și Hartman, 2006; Dianna L. Stone et. al, 2007; Kristof-Brown, 2007; Stone-Romero & Stone, 2007), ceea ce demonstrează legătura dintre cultura națională, cultura organizațională și selectarea și alegerea practicilor din managementul resurselor umane. Deși în literatura de specialitate străină se găsesc numeroase analize, atât calitative cât și cantitative, unitare sau comparative, în România aceste studii sunt destul de rare (C. Mereuță, *Culturi organizaționale în spațiul românesc*, București, Editura Expert, 1998; N. Marian, *Cultura organizațională și managerială*, Editura ASE, București, 2004, O. State, *Cultura organizației și managementul*, București, Editura ASE, 2004), iar influența pe care poate să o exercite cultura organizațională asupra proceselor manageriale și mai ales asupra performanței organizaționale într-un mediu economic din ce în ce mai turbulent este una deosebit de mare. De aceea am considerat important și benefic pentru firmele românești de a întreprinde o cercetare comparativă a variabilelor culturale care pot influența practicile din managementul resurselor umane utilizate în cadrul unei organizații.

Teza de doctorat își propune ca scop cercetarea relațiilor dintre cultura organizațională și practicile din managementul resurselor umane pe baza unui eșantion format din companii hoteliere din județul Mureș. În cercetare se vor lua în considerare caracteristicile mediului cultural românesc, iar pe baza rezultatelor se vor contura recomandări organizațiilor cercetate.

Obiectivele cercetării:

- Analiza fondului valoric general al culturii organizaționale;
- Conturarea aspectelor privind nivelul de satisfacție al angajaților;
- Cercetarea climatului socio-profesional la locul de muncă;
- Identificarea factorilor motivaționali în cadrul organizației;
- Analiza procesului de recrutare, selecție și integrare a resurselor umane;
- Cercetarea activității de formare și perfecționare;
- Analiza activității de evaluare a performanțelor;
- Cercetarea sistemului de salarizare și a formelor de recompensare;
- Conturarea relațiilor sociale din cadrul organizației;

- Identificarea raporturilor manager-subordonați, privind comunicarea și cooperarea.

STUDIUL LITERATURII

Studiul literaturii este cuprins în capitolele 2, 3, 4. În această parte, se evidențiază contribuțiile teoretice ale acestei lucrări precum și stadiul actual al cunoașterii în domeniu.

Capitolul 2 – Cultura organizației – surprinde semnificațiile termenului de „*cultură*”, precum și a diverselor abordări și perspective asupra culturii. În continuare sunt analizate diversele definiții și conținutul culturii organizaționale. Cultura organizațională este un set complicat de convingeri, valori, comportamente și artefacte. Cultura organizațională influențează așteptările formale și informale ale indivizilor care fac parte dintr-o organizație, definește tipul de persoane care se vor adapta în cadrul organizației și afectează modul în care oamenii interacționează unii cu alții atât în mediul intern cât și în mediul extern. Normele impuse de cultura organizațională stabilesc ceea ce este dezirabil sau indezirabil, comportamentele adecvate sau nedorite într-o organizație, în lipsa acestora fiind grav afectată funcționarea optimă a organizației.

Factorii care pot influența cultura organizațională sunt mediul de afaceri, leadership-ul, practicile de management și procesul de socializare, formal și informal, factori care trebuie luați în considerare în orice analiză și mai ales în momentul în care se impune schimbarea în organizație. Așa cum afirmă Schein,³ cultura operează cu un set implicit de convingeri care nu se pot schimba dacă nu sunt aduse la suprafață și analizate. De aceea schimbarea poate proveni din reanaliza convingerilor angajaților. Rolul managementului este de a identifica și gestiona factorii care influențează cultura și care vor motiva angajații să se re-examineze și să-și schimbe valorile și convingerile interne. Pe lângă aceasta, managerii sunt parte din cultura unei organizații și, de aceea, valorile și convingerile lor proprii trebuie să fie reanalizate.⁴ În general, managerii și activitățile lor pot să acționeze doar ca un catalizator al schimbării și nu pot fi cei care dictează schimbarea.

Pe lângă toate aceste elemente și factori care pot modifica, într-un fel sau altul, o cultură organizațională, nu putem și nu trebuie să uităm că specificul cultural național imprimă caracteristicile de bază ale oricărei culturi organizaționale. Managementul românesc este unul ”ondulat”, oscilând între tradiție și dorința schimbării. Pentru a nu crea stări

³ E.H. Schein, 1991, op. cit., citat de A.M. Wilson, op. cit., pp. 353-367.

⁴ K. Irons, 1993, *Managing Service Companies: Strategies for Success*, EIU, Wokingham, citat de A.M. Wilson, op. cit., pp. 353-367.

conflictuale, managementul este nevoit să aleagă o cale de mijloc între asaltul ideilor noi, al antreprenoriatului și dorința de păstrare a unor reguli, preferința pentru compromisuri și evitarea incertitudinii. Legat de caracteristicile culturii organizaționale românești, există un model, dar așa cum afirmă prof. I. Abrudan, el „nu trebuie declarat cu stridență sau promovat ca obiectiv, ci pur și simplu trebuie conștientizat și îmbogățit cu corective și experiențe colectate de peste tot.”⁵

Capitolul 3 – Cultura și Managementul resurselor umane – În acest capitol am schițat stadiul actual al cunoașterii, studiile și cercetările din domeniul culturii organizaționale și al managementului resurselor umane. Cele mai multe studii empirice legate de practicile din managementul resurselor umane au fost efectuate pe baza datelor colectate dintr-o singură țară și industrie.⁶ Unele studii au utilizat datele colectate din cadrul mai multor industrii dintr-o singură țară,⁷ iar unele cercetări au fost efectuate pe datele colectate din cadrul unei singure industrii din mai multe țări.⁸ Cu toate acestea, preocuparea principală a acestor studii nu a fost de a compara diferențele sistematice care pot să existe între practicile din managementul resurselor umane din diferitele țări și industrii în care organizațiile funcționează. O examinare empirică a practicilor din managementul resurselor umane din cadrul industriilor și / sau a țărilor este foarte limitată în literatura de specialitate.⁹

În continuare, se prezintă managementul strategic al resurselor umane din perspectiva mai multor autori, relația, precum și semnificația „resurselor umane”. Resursele umane diferă de alte resurse, parțial datorită faptului că indivizii sunt înzestrați cu diferite niveluri de abilitate (incluzând aptitudinile, priceperea și cunoștințele), există diferențe în trăsăturile de personalitate, gen, rolul percepției și experiență, și parțial ca un rezultat al diferențelor de motivație și implicare. În același capitol se continuă cu explicarea naturii relațiilor de muncă, acestea fiind deosebit de importante pentru managementul resurselor umane.

Diferențele în valorile culturale reflectă concepții diferite despre natura relațiilor dintre angajatori și angajaților și, prin urmare, conduc la interpretări și experiențe diferite a ceea ce înseamnă “bune practici” de management al resurselor umane. Prin urmare, diferențele

⁵ I. Abrudan, *op. cit.*, p. 33.

⁶ J.B. Arthur, (1994) Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal* 37 (3), 670–687.

⁷ M.A. Huselid, (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38 (3), 635–672.

⁸ J.P. MacDuffie, (1995) Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review* 48 (2), 197–221.

⁹ J.P. MacDuffie, T.A. Kochan, (1995) Do US firms invest less in human resources? Training in the world auto industry. *Industrial Relations* 34 (2), 147–168.; C. Ichniowski, K. Shaw, (1999) The effects of human resource management systems on economic performance: an international comparison of US and Japanese plants. *Management Science* 45 (5), 704–721.

culturale sunt principalii factori în a decide care practici din managementul resurselor umane pot fi utilizate la nivel global și care trebuie să fie ajustate la nivel local.

În **Capitolul 4 - Procese și practici în managementul resurselor umane** - se prezintă practicile din managementul resurselor umane și factorii culturali care pot influența aceste practici, primul element fiind gestiunea previzională a resurselor umane: *procesul de previzionare sistematică a cererii și ofertei viitoare de angajați și utilizarea abilităților acestora în atingerea obiectivelor strategice ale organizației.*

Analiza și proiectarea posturilor urmează în mod firesc după planificarea resurselor umane, care de fapt se și bazează pe acestea. Analiza posturilor este o procedură sistematică de colectare, documentare și analizare a informațiilor legate de conținutul, contextul și cerințele postului. Metodele folosite în analiza posturilor sunt următoarele: observarea, chestionarul, interviul, analiza funcțională și metoda incidentelor critice.

Proiectarea posturilor este stabilirea sau modificarea sarcinilor de muncă cu scopul de a reduce sau a preîntâmpina insatisfacția și rutina angajaților prin folosirea unor sarcini repetitive sau mecaniciste. Prin proiectarea posturilor, organizațiile încearcă să crească nivelul productivității prin oferirea de recompense non-financiare cum ar fi o mai mare satisfacție a realizării personale.

Recrutarea și selecția resurselor umane sunt procese deosebit de importante de care depinde productivitatea unei organizații, dacă recunoaștem resursele umane ca sursa de dobândire a avantajului competitiv.

Recrutarea este *un proces de atragere a acelor oameni care pot să contribuie la performanța unei organizații*, folosindu-se diverse metode interne și externe: inventarul aptitudinilor angajaților, anunț intern privind postul vacant, publicitatea, agenții specializate de plasare a forței de muncă, instituțiile de învățământ, rețeaua de cunoștințe, folosirea consilierilor pentru recrutare, oficiul forței de muncă, candidaturi directe, foștii angajați, bursa locurilor de muncă, internetul și „vânătorii de capete” (head hunters).

Selecția resurselor umane implică o serie de pași, de la scrutinul inițial al applicantului până la angajarea finală a noului salariat. Procesul de selecție presupune completarea materialelor de aplicare, conducerea unui interviu, desfășurarea testelor necesare, realizarea unei investigații asupra cunoștințelor și deciderea de a angaja sau a nu angaja. În selecția resurselor umane se folosesc diverse tehnici, precum: formularele de candidatură, CV-urile, scrisorile de intenție, interviul, testarea, verificarea cunoștințelor, examenul medical, scrisorile de referințe etc.

Motivația resurselor umane reprezintă un element deosebit de important în arhitectura managementului resurselor umane.

Teoriile motivației pot fi împărțite în trei categorii mari. *Teoriile consolidării* accentuează modalitățile prin care are loc procesul de control al comportamentului unei persoane prin manipularea consecințelor acestui comportament. Accentul se pune pe ceea ce se poate observa și nu pe ceea ce se găsește în interiorul minții angajaților. Aici putem aminti consolidarea pozitivă, consolidarea negativă (evitarea), pedeapsa și dispariția. *Teoriile de conținut* se centrează mai mult pe necesitățile individuale – deficiențe fiziologice sau psihologice pe care simțim că dorim să le reducem sau eliminăm. Aceste teorii sugerează faptul că sarcina managerului este de a crea un mediu de muncă care să răspundă pozitiv necesităților individuale. Printre aceste teorii avem teoria ierarhiei nevoilor, teoria ERG, teoria nevoilor dobândite și teoria celor trei factori. *Teoriile de proces* se centrează pe procesele gândirii sau cele cognitive care au loc în interiorul minții oamenilor și care le influențează comportamentul, cele mai des întâlnite fiind teoria echității și teoria expectanței (așteptării).

Evaluarea performanțelor ajută atât managerii cât și subordonații să mențină relația organizație-sarcini-angajați. Evaluarea performanțelor este un proces care furnizează o analiză a capacităților și potențialului unei persoane, permițând luarea de decizii informate pentru scopuri specifice. Tehnicile de evaluare a performanțelor sunt: fișa de apreciere, sistemul de comparare, tehnica incidentelor critice, scala comportamentului așteptat, scala comportamentului observat, centrul de evaluare, autoevaluarea, evaluarea de către cei egali, evaluarea efectuată de către subordonați, evaluarea performanțelor utilizând managementul prin obiective.

Managementul recompenselor reprezintă etapa următoare în managementul resurselor umane. Recompensa se referă la toate acele stimulente monetare, non-monetare și psihologice pe care o organizație le furnizează angajaților săi în schimbul muncii pe care o desfășoară. Mixul de recompense extrinseci și intrinseci furnizate de către angajator reprezintă *sistemul de recompense*, elementul monetar sau economic a sistemului de recompense fiind numit *sistemul de plată*.

Ultima, dar deosebit de importantă, dintre practicile din managementul resurselor umane abordate în lucrarea de față este dezvoltarea resurselor umane. Dezvoltarea resurselor umane privește instruirea ca o strategie a organizației, și acționează ca un stimul în progresul înregistrat de alte politici ale managementului resurselor umane orientate spre recrutarea, reținerea și recompensarea angajaților care sunt recunoscuți ca fiind avantajul competitiv al unei organizații. O politică de dezvoltare a resurselor umane trebuie să se răsfrângă în structuri, sisteme și procese care pot fi numite *climatul organizațional de învățare*. Învățarea la locul de muncă este o noțiune relativ nouă și care deschide perspective

largi asupra învățării permițând o serie de influențe asupra dezvoltării resurselor umane, incluzând ideile legate de *organizația care învață*.

Comunicarea face parte din cultura organizațională și are un impact major asupra performanței organizaționale și este la rândul ei influențată de trăsăturile culturii naționale a fiecărei țări în parte. Samovar & Porter¹⁰ au identificat opt variabile în procesul comunicării ale căror valori sunt determinate într-o anumită măsură de cultură. Fiecare variabilă ne influențează percepțiile care, la rândul lor, influențează semnificația pe care noi o atribuim comportamentului. Managerul care dorește să lucreze eficient într-un context multicultural trebuie să recunoască aceste variabile și să cunoască specificitățile culturale ale fiecărei zone în care lucrează la un anumit moment în timp. Comunicarea organizațională – canalele și direcțiile de comunicare organizațională, precum și rețelele de comunicare care pot fi folosite sau care iau naștere într-o organizație, în funcție de structura organizațională sunt detaliate în finalul capitolului patru.

METODOLOGIA CERCETĂRII

Tema de cercetare propusă se integrează cu succes în noile direcții de cercetare pe plan internațional în domeniul managementului organizațiilor. Metodologia cercetării vizează măsurarea și interpretarea unui ansamblu de aspecte economice, tehnice și sociale prezente în cadrul organizațiilor. Cultura națională influențează organizațiile la nivel individual, structura acestora, modul de comportament intern și extern, tipul de relații promovate și mediul de muncă. Deoarece în studiul nostru am folosit doar firme cu capital autohton, am încercat să surprindem influența dimensiunilor culturale naționale la nivel organizațional, asupra practicilor din managementul resurselor umane.

În cercetare am folosit interviul semi-structurat și ancheta pe bază de chestionar, majoritatea întrebărilor incluse în chestionar fiind închise, deoarece s-a constatat reticenta în completarea întrebărilor deschise, iar codificarea acestora a fost dificil de realizat. Chestionarele au fost administrate în perioada octombrie 2009 – ianuarie 2010, iar răspunsurile au fost înregistrate personal de către respondenți pentru a asigura climatul anonimatului și a mări numărul de chestionare completate într-un timp relativ scurt, fiind colectate 198 de chestionare. Interviul a fost folosit pentru determinarea perspectivei

¹⁰ L. A. Samovar, R. E. Porter & L. A. Stefani, 1998, *Communication Between Cultures*, Third Edition, Belmont et al.: Wadsworth Publishing Company, pp. 15-48.

respondenților asupra fenomenului studiat și înțelegerea cauzelor și a mijloacelor prin care aceștia au ajuns la această perspectivă, în completarea chestionarelor administrate.

În studiul nostru am utilizat o eșantionare probabilistică aleatoare stratificată neproportională. Primul strat al eșantionului este format din orașele reprezentative ale județului și hotelurile care funcționează în aceste zone: municipiul Tîrgu-Mureș, Sighișoara și Reghin, precum și orașul Sovata datorită reprezentativității sale ca stațiune turistică. Cel de-al doilea strat este format din hotelurile din aceste zone, hoteluri cu un număr mare de angajați pentru a fi reprezentative din punct de vedere al culturii organizaționale și a practicilor din managementul resurselor umane. În studiu au fost incluse 13 companii hoteliere: 5 din orașul Tîrgu-Mureș, 3 din orașul Reghin, 2 din orașul Sighișoara și 3 din stațiunea balneo-climaterică Sovata.

În cercetarea efectuată asupra impactului culturii organizaționale asupra practicilor din managementul resurselor umane în cadrul companiilor hoteliere din județul Mureș am utilizat două tipuri de chestionare. În chestionarul referitor la cultura organizațională există 73 de itemi care surprind aspecte ale culturii organizaționale, condensate în 18 întrebări pentru a da senzația unui chestionar mai redus ca dimensiune. Pentru 71 de itemi am utilizat Scala Likert cu 5 puncte și pentru 2 itemi răspunsuri la alegere. Variabilele socio-demografice sunt de tip nominal: sexul, starea civilă și poziția ocupată în cadrul organizației, și de tip ordinal: vechimea, educația și vârsta.

Chestionarul adresat managerului de resurse umane cuprinde două secțiuni. Prima secțiune cuprinde aspecte legate de practicile din managementul resurselor umane folosindu-se 8 întrebări cu 40 de itemi – pentru 37 de itemi sunt utilizate întrebări închise dihotomice și cu răspunsuri la alegere, iar pentru 3 itemi se folosește scala Likert cu 5 puncte.

Secțiunea a doua descrie aspecte ale culturii organizaționale din perspectiva managerului de resurse umane utilizându-se 8 întrebări cu 37 de itemi – pentru 33 de itemi se folosește scala Likert, 1 item cu răspuns dihotomic și 3 itemi cu răspunsuri la alegere din care respondentul trebuie să aleagă fie o singură variantă sau mai multe variante, în funcție de preferințele și opiniile acestora. Variabilele socio-demografice sunt de tip ordinal: vârsta, educația și vechimea, de tip nominal: sexul, funcția, și domeniul de activitate, de tip metric: numărul de angajați.

Ca metodă de prelucrare a datelor ordinale am folosit, pentru tendința centrală, mediana, frecvențele și procentele răspunsurilor pentru fiecare item în parte, iar dintre testele non-parametrice, pentru a testa semnificația variabilelor, am utilizat testul χ^2 , iar pentru gradul de asociere a două variabile ordinale, testul Spearman. Pentru datele nominale am utilizat valoarea modală (modul), frecvența absolută și relativă (procentul) a răspunsurilor

pentru fiecare item, verificarea statistică prin χ^2 , procedeu de comparare a frecvențelor și de verificare dacă diferențele dintre ele sunt întâmplătoare sau, din contra, neîntâmplătoare.

La baza acestor metode stau o serie de întrebări întocmite astfel încât să surprindă în cadrul organizațiilor:

- fondul valoric general al culturii organizaționale;
- aspecte privind nivelul de satisfacție al angajaților;
- climatul socio-profesional la locul de muncă;
- identificarea factorilor motivaționali în cadrul organizației;
- analiza procesului de recrutare, selecție și integrare a resurselor umane;
- analiza activității de formare și perfecționare;
- analiza activității de evaluare a performanțelor;
- analiza sistemului de salarizare și a formelor de recompensare;
- analiza relațiilor sociale din cadrul organizației;
- analiza raporturilor manager-subordonați, privind comunicarea și cooperarea.

ANALIZA DATELOR ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR

Importanța studierii culturii organizaționale este dată de valențele practice pe care le prezintă această variabilă utilizată, tot mai des, în potențarea performanțelor organizației. Diagnosticarea dimensiunilor culturii organizaționale permite observarea comportamentului uman în organizație și punerea în valoare a realităților organizației relevante pentru funcționarea acesteia. Cultura poate contribui atât la adaptarea în fața mediului extern, dar și la nevoia de integrare internă prin aderența întregului personal la obiectivele strategice ale organizației, coeziunea grupurilor de muncă fiind vitală pentru funcționarea eficientă a organizației.

Cercetarea principală a lucrării noastre s-a axat pe studiul conexiunilor și a influențelor care pot să apară între cultura națională, cultura organizațională și practicile din managementul resurselor umane. În studiu (descriș în detaliu în capitolul 5 al tezei) am plecat de la cele cinci dimensiuni culturale ale lui Hofstede, care definesc atât națiunile cât și organizațiile dintr-o anumită țară, bazându-ne pe valorile furnizate de Hofstede pentru România, precum și studiile întreprinse de Ioan Mihuț și Dan Lungescu și Interact – Gallup Romania. Deoarece organizațiile analizate au avut în totalitate capital autohton, am încercat să

surprindem influența acestor dimensiuni culturale naționale asupra practicilor din managementul resurselor umane și să schițăm un profil cultural al firmelor studiate.

Chestionarele folosite (unul adresat managerilor de resurse umane și cel de-al doilea adresat angajaților, indiferent de poziția ocupată) au fost adaptate după chestionarelor folosite de Olimpia State și Adrian Petelean în diverse cercetări,¹¹ precum și pe baza literaturii de specialitate internațională.

Răspunsurile au fost prelucrate cu programul SPSS pentru Windows 13 – *Statistical Package for the Social Sciences* și ne-am axat pe frecvențele relative și valoarea modală a răspunsurilor subiecților, precum și pe verificarea statistică prin χ^2 , iar pentru gradul de asociere a două variabile ordinale, testul Spearman.

Pe baza dimensiunilor culturale, România este caracterizată de următoarele trăsături:

- Distanță mare față de putere - care evidențiază diferențele de statut, se caracterizează printr-un stil de management autocrat și printr-o supunere necondiționată față de șefii ierarhici.

Din punct de vedere al modelului Hofstede, în România se înregistrează o valoare mare a distanței ierarhice (90), comparativ cu o medie în lume de 56,5. Acest scor indică un nivel ridicat de inegalitate a puterii și bogăției în cadrul societății. Această condiție nu are neapărat o influență asupra poporului, ci mai degrabă este acceptată de către populație ca o normă culturală.

- Colectivism - Comunicarea în interiorul grupului este intensă, relația fiind mai importantă decât sarcina. Se pune accentul pe apartenența la organizații, așteptarea ajutorului din partea comunității, lipsa de inițiativă, viziunea contraproductivă asupra proprietății private și nepotismul și primatul intereselor de grup.

În România se înregistrează un indice al individualismului scăzut (30), la fel ca majoritatea țărilor latine (în medie 21). Scorul pentru această dimensiune indică o societate colectivă care pune accentul pe un angajament de lungă durată față de grup, fie el o familie, o societate sau raporturi extinse. Loialitatea într-o cultură colectivă este primordială și surclasează toate celelalte norme și reglementări sociale în vigoare. Societatea favorizează relațiile puternice în care fiecare își asumă responsabilitatea față de ceilalți membri ai grupului.

- Masculinitate de nivel mediu spre feminitate - cultura românească nu este omogenă, deoarece cuprinde un set de tendințe foarte masculine (diferențierea pronunțată între

¹¹ Olimpia State (2004) *Cultura organizației și managementul*, Editura ASE, București; Adrian Petelean (2003) *Managementul resurselor umane*, curs IFRD, ediția a II-a, Universitatea „Petru Maior”, Tg.-Mureș.

comportamentele celor două sexe) și un set de tendințe pronunțat feminine – egalitarismul, viziunea negativă asupra persoanelor bogate, comoditatea, etc.

În ceea ce privește masculinitatea, în România se înregistrează un scor destul de mic (42), comparativ cu media mondială de 51, ceea ce indică un nivel scăzut de diferențiere și discriminare între sexe și descrie o societate orientată mai mult spre îngrijire și dorința de apartenență. Pe baza scorului înregistrat în țara noastră, s-ar părea că femeile sunt tratate în mod egal cu bărbații din toate punctele de vedere. Dar acest lucru nu este adevărat. Cu toate că societatea românească este guvernată de galanterie și politețe, uneori exagerată, față de femeie, aceasta este privită ca „sexul slab”, neajutorată, neputând să îndeplinească munci care necesită un efort fizic prelungit. Datorită perpetuării unei imagini a fragilității și neajutorării, femeile tind să își însușească această imagine, de aceea performanțele în plan public ale femeilor sunt mai slabe decât ale bărbaților.

- Evitarea incertitudinii peste medie – această dimensiune este caracterizată prin tendințe contrare: pe de o parte, elemente de evitare puternică (impactul social al religiei, nevoia autorităților de control cât mai puternic asupra cetățenilor), pe de altă parte, elemente de acceptare a incertitudinii (delăsarea, nepăsarea, lipsa rigorii).

Valoarea evitării incertitudinii este foarte mare (90) comparativ cu media pentru Europa (74). O evitare a incertitudinii ridicată indică un nivel scăzut de toleranță al societății românești. În efortul de a reduce acest nivel de incertitudine, se adoptă și sunt puse în aplicare reguli, politici și regulamente stricte. Scopul final al societății românești este de a controla totul pentru a elimina sau a evita evenimentele neașteptate. Ca urmare, societatea românească nu acceptă ușor schimbarea și se împotrivește riscurilor.

- Valoarea medie a orientării pe termen lung – consecință a tradiționalismului care există la nivelurile adânci ale culturii, cât și a ușurinței schimbărilor la nivel superficial.

Prima parte a cercetării s-a axat pe analiza practicilor din managementul resurselor umane și a avut la bază un chestionar adresat managerului de resurse umane. Întrebările chestionarului au urmărit identificarea aspectelor specifice managementului resurselor umane, care se încadrează în obiectivele generale ale cercetării: identificarea factorilor motivaționali în cadrul organizației; analiza procesului de recrutare, selecție și integrare a resurselor umane; cercetarea activității de formare și perfecționare; analiza activității de evaluare a performanțelor precum și cercetarea sistemului de salarizare și a formelor de recompensare.

Pe baza rezultatelor studiului, organizațiile analizate au o gestiune previzională a resurselor umane aproape inexistentă, de asemenea trebuie să se aibă în vedere faptul că angajații consideră că promovările nu sunt întotdeauna justificate.

Proiectarea posturilor putem să o considerăm riguroasă, deoarece cei chestionați au afirmat că sarcinile și responsabilitățile sunt bine definite, fiecare știe ce are de făcut, iar șeful lor direct dă instrucțiuni clare.

În recrutarea și selecția candidaților organizațiile se bazează pe metode tradiționale. De aceea, în selecția candidaților, în plus față de potrivirea cunoștințelor, aptitudinilor și abilităților acestora cu cerințele postului, un proces ideal ar putea fi încercarea de a îmbina valorile individuale ale candidaților cu cultura organizației. Selecția pe baza îmbinării valorilor individuale cu cele ale organizației îmbunătățește eficiența, pentru că angajații care simt că aparțin organizației își îndeplinesc sarcinile, intenționează să rămână mai mult în cadrul firmei și sunt dispuși să recomande organizațiile lor și altor persoane. Aceasta se poate realiza prin utilizarea unor metode inovative și prin prospectarea în cadrul școlilor și a universităților. În plus, pe lângă această procedură de selecție, companiile hoteliere mai pot dezvolta programe de socializare pentru a îmbunătăți integrarea noilor angajați.

Pentru că angajații, și în aceeași măsură și managerii, pun accent pe condițiile de muncă și mediul în care lucrează, conducerea ar trebui să ia în considerare acest aspect și să îmbunătățească dotarea cu echipamente de protecție, de lucru și materiale sanitare, deoarece doar un procent de 30,8 % dintre manageri o consideră bună.

Fiind o organizație orientată spre securitate și apartenență, recompensele care sunt preferate ar trebui și folosite: prime, timp liber sau acces la spa, asigurări de sănătate. Pentru că recompensele devin și motivații la locul de muncă, metodele folosite trebuie să fie inovative, pe lângă cele tradiționale – salariul, care oferă siguranță atât pentru angajat cât și pentru familia acestuia.

Organizațiile analizate tind să aibă un stil de management autocrat, bazat pe reguli și norme care nu trebuie încălcate, de aceea conducerea trebuie să încerce să fie mai flexibilă, să dea posibilitatea angajaților de a se implica în luarea deciziilor, deoarece aceștia agreează schimbările, iar recunoașterea individului și a reușitelor acestuia sunt deosebit de importante.

Atât angajații cât și managerii apreciază aceleași valori ale angajatului tip - sociabil, competent, serviabil, și conștiincios. Conducerea trebuie să ia în considerare aceste valori în momentul în care proiectează posturile și mai apoi în realizarea selecției și a recrutării angajaților. Faptul că *onestitatea* nu se află printre calitățile prețuite e un aspect negativ care trebuie remediat de conducere printr-o comunicare mai bună de jos în sus.

Cu toate acestea, comunicarea pare să fie bună atât din perspectiva angajaților, cât și din cea a managerilor. Unde trebuie să se mai remedieze lucrurile este în zona relațiilor dintre șefi și subordonați. O „cutie de sugestii” sau ședințe mai puțin formale în care angajații să fie ascultați sunt metode de îmbunătățire a comunicării pe care organizațiile studiate le pot folosi.

Cercetarea privind cultura organizațională a companiilor hoteliere studiate a urmărit analiza următoarelor aspecte: analiza fondului valoric general al culturii organizaționale; conturarea aspectelor privind nivelul de satisfacție al angajaților; cercetarea climatului socio-profesional la locul de muncă; conturarea relațiilor sociale din cadrul organizației și identificarea raporturilor manager-subordonați, privind comunicarea și cooperarea. Studiul s-a bazat pe un chestionar adresat angajaților (indiferent de poziția ocupată în firmă) și pe secțiunea a doua a chestionarului adresat managerului de resurse umane.

Pe baza studiilor din literatura de specialitate și a rezultatelor acestora am formulat opt ipoteze, care au fost confirmate sau infirmate prin cercetarea desfășurată în cadrul a 13 companii hoteliere din județul Mureș, fiind chestionați aproximativ 198 de angajați din aceste firme și 13 manageri de resurse umane.

Prima ipoteză – Orientarea pe termen scurt și o evitare a incertitudinii peste medie – care implică respectul față de tradiție, îndeplinirea obligațiilor sociale, dar și lipsa rigorii, delăsarea, vor determina o planificare a resurselor umane mai puțin riguroasă și pe termen scurt. – a fost confirmată, iar conducerea trebuie să aibă în vedere modul în care se realizează promovările deoarece acestea țin de o planificare riguroasă a resurselor umane.

Ipoteza a doua – Într-o cultură orientată spre valori colective, cu o distanță mare față de putere și cu tendință spre feminitate, candidatul ideal va fi sociabil, serviabil, onest, competent și conștiincios - se confirmă aproape în întregime, în afară de *onestitate*, toate celelalte calități au fost apreciate de către subiecții chestionați ca fiind importante în mare măsură.

Este interesant de remarcat că *abilitatea de adaptare* este o trăsătură luată în considerare atât de angajați cât și de către manageri, cu un procent de peste 50 %, ceea ce înseamnă că schimbarea și adaptarea la noile condiții reprezintă o caracteristică care nu poate fi ignorată într-un mediu economic în continuă schimbare.

Ipoteza a treia – Într-o cultură orientată spre valori colective și cu distanță ierarhică mare, evaluarea performanțelor profesionale va fi subiectivă, personală, mai puțin formală, în care feed-back-ul este furnizat oral, comportamentul fiind mai important decât rezultatele angajatului - se confirmă deoarece rezultatele arată că se pune accentul pe comportamentul angajatului care trebuie să respecte normele și regulile impuse în organizație, iar una dintre valorile apreciate de către manageri este îndeplinirea datoriilor. De asemenea, feedback-ul evaluării performanțelor profesionale este furnizat oral, printr-o discuție, ceea ce denotă o lipsă a unui formalism declarat.

Ipoteza a patra – O cultură orientată spre valorile feminine și o evitare a incertitudinii relativ mare orientează angajații spre securitate, apartenență, calitatea vieții și relațiile dintre

oameni, metodele motivaționale trebuind să fie inovatoare – se confirmă parțial, deoarece există și trăsături masculine.

Cele mai importante aspecte ale muncii pentru angajații organizațiilor studiate sunt cooperarea cu colegii (96 %), condițiile bune de muncă (94,5 %) și obținerea unui salariu mare (93,9 %). Aceste rezultate caracterizează o cultură feminină care este orientată spre siguranță și apartenență.

Managerii pun accentul pe *autonomia muncii* și *interesul* pe care aceasta îl poate trezi și mai puțin pe satisfacția muncii în grup. De asemenea, ei consideră competiția între angajați ca fiind un aspect pozitiv al unei organizații, iar dintre valorile prețuite, performanța, îndeplinirea datoriilor și asumarea responsabilităților sunt caracteristice mai mult unei culturi masculine.

Rezultatele pentru *ipoteza a cincea* – Persoanele cu valori colective preferă beneficiile și recompensele care le oferă siguranță, securitate, statut social, recunoaștere în cadrul organizației și o mai bună calitate a vieții - arată că stimulentele preferate de angajați sunt acelea care pun accentul pe siguranța angajaților și a familiilor acestora. Managerii consideră a fi stimulative în primul rând salariul, recunoașterea și condițiile de lucru, elemente care subliniază securitatea și apartenența la grup, valori ale unei organizații colectiviste.

Organizațiile care oferă stimulente non-financiare cum ar fi zilele libere, servicii balneare și spa sunt într-un procent mic (38,5 %), iar organizațiile care oferă asigurări private, din fondurile organizației, sunt doar în procent de 23,1 %.

Ipoteza a șasea – Într-o organizație cu o distanță mare față de putere și o mentalitate comunitară, stilul de conducere va fi autocrat, în dezavantajul inițiativei personale și nu se acordă încredere angajaților – este doar parțial confirmată.

La întrebarea dacă *șeful lor direct insistă ca fiecare lucru să fie făcut după regulile stabilite*, 68,3 % dintre subiecți au considerat că acesta *întotdeauna* are această pretenție, ceea ce denotă un stil de management autocrat. Un procent de peste 50 % l-au înregistrat afirmațiile prin care angajații afirmă că ideile noi sunt binevenite, iar conducerea are încredere în personal, iar 53,3 % consideră că regulile unei organizații nu trebuie încălcate, chiar dacă un angajat crede că e spre binele acesteia.

Managerii afirmă că un angajat poate să ceară un salariu mai mare dacă consideră că îl merită, structura organizatorică trebuie să favorizeze satisfacția și libertatea de acțiune, iar angajații respectă un șef care le cere părerea înainte de a lua o decizie, dar, în același timp, consideră că regulile unei organizații nu trebuie încălcate și trebuie să se respecte nivelurile ierarhice.

Ipoteza a șaptea – O organizație cu o distanță mare față de putere și o evitare a incertitudinii relativ ridicată va avea o structură birocratică, piramidală, care va influența procedurile de muncă și relațiile dintre indivizi – acestea fiind rigide, formale, iar regulile și normele primează – este confirmată.

Deoarece doar 17,5 % dintre subiecți se simt nervoși la locul de muncă în mod constant, iar procentul celor care consideră că personalului îi e teamă să își exprime dezacordul față de șefi nu depășește 50 %, putem concluziona că atmosfera de la locul de muncă este una plăcută și relaxată.

53,3 % dintre angajați consideră că regulile unei organizații nu trebuie încălcate, chiar dacă un angajat crede că e spre binele acesteia, iar șeful lor direct insistă ca fiecare lucru să fie făcut după regulile stabilite (68,3 %), de aceea putem afirma că organizațiile analizate sunt rigide, formale și primează regulile și normele. Managerii consideră, într-un procent relativ mare, că regulile unei organizații nu trebuie încălcate, salariații nu pot avea flexibilitatea de a contacta diferite niveluri ierarhice, neținând seama de regulile formale, iar conflictul contribuie la scăderea performanței organizației. Una dintre îngrijorările managerilor este *nerespectarea termenelor*, iar dintre valorile apreciate *îndeplinirea datoriilor* este pe locul doi.

Ipoteza a opta – Într-o organizație care înregistrează o distanță mare față de putere, comunicarea din cadrul organizației va fi nesatisfăcătoare – se infirmă.

Comunicarea între conducători și subalterni este *satisfăcătoare* (51,5 %), valoarea modală fiind 3, în rest comunicarea este *bună*, cu o valoare modală de 4, frecvența cea mai mare fiind înregistrată de comunicarea între colegi – 75,4 %. Din punct de vedere managerial, informațiile sunt comunicate periodic (76,9 %), se practică chiar și consilierea angajaților (61,5 %), dar un procent scăzut a fost înregistrat de comunicarea pe verticală de jos în sus, adică fluxul de informații care vine din partea angajaților, doar 46,2 % dintre organizații utilizează mijloace de circulație ascendentă a informației. De aceea, poate, cooperarea și comunicarea dintre conducători și subalterni înregistrează cel mai scăzut procentaj.

Dacă încercăm să caracterizăm cultura organizațională a companiilor hoteliere studiate, din perspectiva dimensiunilor culturale naționale (clasificarea lui Trompenaars), organizațiile aparțin mai mult culturii de tip *familie*, cu toate că există și alte influențe și interferențe. În această cultură, relațiile între salariați sunt difuze iar indivizii sunt considerați membrii ai familiei. Satisfacția oamenilor este interioară, ei doresc mai mult să fie respectați și iubiți, atât de către superiori cât și de colegi (majoritatea angajaților chestionați consideră că desconsiderarea din partea colegilor și a șefilor, precum și neluarea în seamă a angajaților ca persoană și a rezultatelor obținute de ei sunt factorii care duc cel mai mult la scăderea

performanței de la locul de muncă). Modul de gândire și de formare este intuitiv, global, lateral și în etape succesive, iar rezolvarea conflictelor și a criticilor se realizează prin aplanarea disensiunilor și încercarea de a menține autoritatea și prestigiul cu orice preț. Autoritatea este deținută de personaje care simbolizează „tatăl” (acesta fiind cel care dirijează orice mișcare), persoane cu un caracter puternic și care sunt apropiate de colectiv.

În aceste trăsături ale culturii organizaționale regăsim dimensiunile culturale naționale de colectivism, distanță mare față de putere și feminism spre masculinitate care caracterizează România. Mai puțin se regăsește controlul ridicat al incertitudinii, dar și încercarea de a aplana conflictele, acestea având un caracter mai mult negativ decât pozitiv, poate să exprime dorința de a menține o situație de fapt și demersul de a evita imprevizibilul și nesiguranța.

CONCLUZII ȘI PERSPECTIVE ALE CERCETĂRII

Cercetarea noastră are implicații pentru cercetătorii din domeniul managementului hotelier și managerii companiilor hoteliere. Rezultatele studiului indică faptul că cultura organizațională este un predictor semnificativ al performanțelor organizaționale, deoarece un angajat mulțumit va da și randament la locul de muncă, precum și a metodelor și tehnicilor folosite în managementul resurselor umane.

În practică, studiul are mai multe contribuții potențiale relevante pentru managerii din domeniul hotelier. În primul rând, rezultatele pot fi folosite de instituțiile hoteliere pentru a aduna informații despre cultura organizațională proprie și să genereze un profil al culturii organizaționale ideale. Odată ce profilele culturale “reale” și “ideale” sunt specificate, ele pot fi comparate pentru a se vedea unde există discrepanțe și similitudini. Apoi, managerii pot decide cum vor să arate tipul de cultură organizațională și să ia acțiuni specifice pentru a atinge acest profil.

Cercetarea principală a lucrării noastre a urmărit studiul conexiunilor și influențelor care pot să apară între cultura națională, cultura organizațională și practicile din managementul resurselor umane.

Cercetarea secundară a lucrării noastre s-a axat pe căutarea și analiza celor mai semnificative studii și lucrări în domeniul culturii naționale, a culturii organizaționale și a managementului resurselor umane, precum și asupra influenței pe care pot să o exercite aceste dimensiuni asupra practicilor din managementul resurselor umane.

Hofstede¹² consideră că dimensiunea culturală națională se bazează mai mult pe valori și convingeri, comune unui spațiu geografic, iar cultura organizațională se bazează pe practici de muncă însușite în organizație. Acestea din urmă au conexiuni mai explicite cu o serie de funcții organizaționale specifice, iar între cultura națională și cea organizațională există anumite influențe, dar destul de slabe.

Cu toate acestea, cercetătorii dimensiunii culturale organizaționale¹³ au încercat să demonstreze influența extrem de complicată pe care o poate exercita cultura națională asupra culturii organizaționale. Trompenaars a propus patru tipuri de culturi organizaționale, pe baza culturii naționale, prin interferarea a patru dimensiuni: egalitate, ierarhie, orientarea către persoană și orientarea către sarcină.¹⁴ Aceste dimensiuni generează patru tipuri de culturi organizaționale: familia, racheta, turnul Eiffel și incubatorul. Fiecare tip de cultură corespunde unei anumite țări și se apropie de una dintre dimensiunile amintite mai sus. Spania, de exemplu, este mai probabil de a avea organizații tip familie, în timp ce Germania ar putea prefera tipul turnul Eiffel. Cu toate că legăturile cauzale dintre diferitele niveluri culturale sunt destul de vagi în interpretarea lui Trompenaars, există, totuși, un anumit suport empiric pentru existența lor.

O altă legătură posibilă între cultura națională și cea organizațională ar putea fi sugerată de influența fondatorilor și a liderilor asupra culturii organizaționale. Deoarece aceștia sunt integrați unui cadru național, influența lor asupra culturii organizaționale demonstrează influența dimensiunilor culturale naționale asupra organizațiilor. De asemenea, indivizii care lucrează într-o organizație influențează și contribuie la formarea și modificarea culturii organizaționale prin valorile, convingerile și obiceiurile însușite din mediul familial, educațional și social, toate aceste medii fiind influențate de dimensiunea națională a spațiului în care o persoană trăiește și își desfășoară activitatea. Deci, nu putem rupe cele două dimensiuni și să le tratăm separat, pentru că există legături deosebit de complexe și delicate, uneori greu de demonstrat și explicat, între cultura națională a unui popor și cultura organizațională și practicile manageriale utilizate de către organizațiile care funcționează în acel cadru național.

Cultura națională a unui popor poate influența structura organizării resurselor umane. Structurile organizațiilor se pot clasifica pornind de la centralizarea puterii și gradul de

¹² G. Hofstede, B. Neuijen, D. Ohayv și G. Sanders (1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

¹³ B. E. F. Beck, L. F. Moore (1985) *Linking the host culture to organizational variables*, Beverly Hills; D. Meyerson, J. Martin (1987) Cultural change: an integration of three different views, *Journal of Management Studies*, 623-647.

¹⁴ F. Trompenaars, (1993) *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*, London: Brealey, pp. 138-163.

standardizare, planificare și formalizare a rolurilor. Aceste două elemente importante sunt, de fapt, două dimensiuni culturale – distanța față de putere și evitarea incertitudinii. Distanța ierarhică dă gradul de centralizare a deciziilor care se instaurează într-o țară, iar controlul incertitudinii explică gradul de formalizare a rolurilor în organizații, adică descrierea posturilor, standardizarea regulilor și a procedurilor.

Dacă luăm în considerare aceste dimensiuni culturale, România se încadrează în grupa țărilor cu un indice ridicat al evitării incertitudinii și o distanță ierarhică mare, ceea ce determină un model organizațional birocratic piramidal.

Organizația *birocratică piramidală* este formalizată și centralizată, structura ierarhică se bazează pe unitatea de comandă și regulament, deciziile fiind centralizate de către șeful organizației. Procedurile de lucru, ca și relațiile dintre indivizi, sunt prevăzute printr-o manieră rigidă, fie prin reguli formale sau legi, fie prin obicei și tradiție. Totuși, în organizațiile românești, de multe ori relațiile între indivizi sunt strict prevăzute, dar nu și procedurile de lucru, autoritatea fiind reprezentată de personajul central – un fel de „tată-lider” care deține puterea. De aceea regulile și reglementările nu sunt întotdeauna respectate sau sunt, de cele mai multe ori, confuze și derutante.

Din perspectiva dimensiunilor culturale regionale, nu putem include România într-un grup regional anume deoarece România aparține statelor ex-comuniste care, în ultimii ani, au experimentat continuu în acest domeniu, încercând să preia și să implementeze diferite modele manageriale.

În România se înregistrează o distanță ierarhică mare, un control al incertitudinii ridicat, existând o cultură colectivistă cu accente individualiste și trăsături feminine cu numeroase orientări masculine. Influența acestor dimensiuni culturale asupra managementul resurselor umane se prezintă în felul următor în România.

Într-o cultură feminină nu sunt acceptate ușor practicile “dure” din managementul resurselor umane, iar apartenența și solidaritatea de grup este importantă, chiar în raport cu binele individual. Într-o astfel de organizație de multe ori e acceptată și chiar se așteaptă recrutarea membrilor din cadrul aceleiași familii, de aceea în România “nepotismul” este foarte dezvoltat, mai ales în organizațiile publice. În ultimii ani s-au produs modificări considerabile în ceea ce privește caracteristicile culturale ale României la nivel național fiind înregistrate tot mai multe trăsături masculine, de aceea sunt prețuite performanțele individuale, sub forma obținerii de bunuri materiale și a realizărilor personale.

Un control al incertitudinii ridicat influențează motivațiile angajaților, acestea fiind orientate spre siguranța personală prin apartenența și sprijinul grupului din care fac parte (într-

o cultură feminină) sau prin obținerea bogăției și prin muncă intensă (într-o cultură masculină).

În general, țările care înregistrează o distanță ierarhică mare sunt și cele care au păstrat o mentalitate comunitară. Ambele dimensiuni, cu toate că sunt concepte diferite, exprimă o dependență mai mică sau mai mare a indivizilor față de persoanele care dețin puterea (în cazul distanței ierarhice) și față de grupurile, colectivitățile sau organizațiile din care fac parte (în cazul individualismului/colectivismului).

În România avem o distanță ierarhică mare, ceea ce arată nevoia unei autorități stricte din partea superiorilor ierarhici, dar mentalitatea noastră este comunitară cu tot mai multe accente individualiste, ceea ce ne face să afirmăm că românii sunt individualiști moderați, dependenți de autoritate și colectivitate. Aceste trăsături sunt contradictorii deoarece autoritatea încă este prezentă în cadrul organizațiilor, dar mulți angajați doresc să elimine relațiile directe de dependență. Acest conflict poate fi rezolvat printr-un sistem birocratic care promovează centralizarea și impersonalizarea regulilor.

Referitor la stilul de conducere care va fi atras de aceste două dimensiuni culturale, putem afirma că România este caracterizată de un stil de management autocratic, acceptabil pentru subordonați, prin sprijinul clanului și al familiei, dar și de un stil paternalist cu multe inițiative individuale din partea angajaților.

Cu o distanță ierarhică mare, un control al incertitudinii ridicat și o orientare preponderent feminină și colectivistă, organizațiile românești vor prefera un angajat care respectă nivelurile ierarhice și îndeplinește ordinele și sarcinile, chiar dacă nu este de acord cu ele, iar circulația informației și a documentelor este cuprinsă în specificațiile postului și descrisă în detaliu, deși, de cele mai multe ori, nu este și eficientă. Candidatul ideal va pune interesul de grup înaintea celui personal, fiind sociabil, cooperant și săritor.

Pentru a evita ambiguitatea și incertitudinea, organizațiile se bazează pe reguli și regulamente în care sunt stipulate sarcinile și specificațiile postului, dar datorită unei distanțe ierarhice mari, acestea nu sunt respectate de cele mai multe ori sau nu sunt luate în considerare, angajatul fiind bulversat de „avalanșa” unor noi sarcini de care nu era conștient. Orientarea pe termen scurt și evitarea incertitudinii ridicate fac ca organizațiile românești să reacționeze mai lent în fața schimbărilor, de aceea analiza posturilor se face doar în caz de necesitate, utilizându-se mai des specializarea și lărgirea postului decât rotația posturilor și îmbogățirea acestora.

Dintre practicile din managementul resurselor umane, evaluarea performanței este cea mai susceptibilă de a fi influențată cultural, subliniindu-se nivelul dorinței de implicare a angajaților în acest proces. Și în acest caz nu putem include România într-o anumită categorie.

Există tendințe clare în rândul angajaților de a se implica tot mai mult în luarea deciziilor sau în procesele de evaluare a performanțelor și a calității. Dar există și o mentalitate a neimplicării, a delăsării, a “omogenizării” în cadrul unui grup, prin aceasta dorindu-se o vizibilitate cât mai redusă a angajatului ca persoană. În România, rezultatele evaluării sunt utilizate des pentru determinarea nivelului salariului și ajută la gestionarea acestuia.

Într-o cultură feminină și cu o distanță mare față de putere promovările de personal nu se bazează întotdeauna pe rezultate și performanță sau pe competență, ci pe relațiile care s-au stabilit în cadrul grupului și pe respectarea autorității. Și în cazul acesta s-au produs modificări, tot mai mult promovările sunt realizate pe baza evaluării performanțelor și a competenței, mai ales pentru acei manageri care au înțeles că resursa umană reprezintă un avantaj competitiv.

Din punct de vedere contextual, România are o cultură bazată mai mult pe o comunicare cu context ridicat în care majoritatea informațiilor sunt conținute în contextul fizic sau internalizate de către individ, numai o mică parte din informații fiind conținute în partea explicită, codificată de cele mai multe ori prin limbaj, a mesajului care se transmite, utilizându-se mai mult bagajul de cunoștințe și norme comune. Cu toate acestea, ar fi cu mult mai eficientă o cultură de tip „low context” (majoritatea informațiilor sunt transmise printr-un cod explicit, acestea fiind verbalizate în mod detaliat) în organizațiile românești pentru a eficientiza comunicarea și fluxul de informații.

În opinia noastră, în România încă se preferă beneficiile care oferă siguranță și securitate, atât pentru individ cât și pentru familie, văzută ca o colectivitate (pe lângă cea organizațională) de care trebuie să aibă grijă. De asemenea, datorită unei distanțe ierarhice mari, un subordonat nu va accepta o recompensă mai mare decât cea oferită șefului său, aceasta fiind resimțită în mod negativ și oarecum amenințătoare.

În opinia noastră, angajații români preferă, în general, o instruire orientată spre grupuri, într-un cadru informal care să permită experimentarea și practica activă. Spre deosebire de americani, românii nu au un spirit dezvoltat al muncii în echipă, sarcinile fiind realizate individual, atât la locul de muncă cât și într-un cadru educațional.

Dacă luăm în considerare cadrul legislativ și influența pe care o poate avea asupra practicilor din managementul resurselor umane, în România nu există constrângeri legale în ceea ce privește practicile de muncă dar nu există nici consistență și consecvență în această direcție, de aceea apar numeroase abateri de la cadrul legislativ dar și o anumită libertate a managerilor de resurse umane.

Organizațiile analizate se încadrează în cadrul național și organizațional descris mai sus, fiind caracterizate de o distanță ierarhică mare, o cultură feminină cu accente masculine

(totuși, nu există o diferențiere mare a rolurilor între sexe), au o mentalitate preponderent colectivităă dar există și orientări individualiste în cadrul angajaților și un control al incertitudinii peste medie. Schimbările care ar trebui să fie realizate în sistemul de management al organizațiilor se referă la modificarea stilului de management, de la cel autocrat la unul participativ-consultativ, crescând, astfel, încrederea în angajați și stimularea acestora de a participa în procesul de luare a deciziilor.

Chiar dacă firmele se bazează pe reguli și regulamente stricte, ar fi bine ca acestea să fie stabilite mai clar, iar promovările să respecte criteriile de performanță și competență. Planificarea resurselor umane trebuie privită cu mai mare atenție și, chiar dacă este considerată a fi importantă, pe baza rezultatelor aceasta este practic inexistentă. De aceea ar trebui lăsată în seama specialiștilor.

Așa cum se observă și din rezultatele studiului, majoritatea angajaților din companiile hoteliere analizate nu au o pregătire superioară, fapt care nu este impus de către majoritatea meseriilor din acest domeniu, iar culturile au anumite trăsături specifice:

- Valorile acestor organizații sunt orientate spre satisfacerea nevoilor și dorințelor clienților;
- Deoarece lucrătorii din domeniul serviciilor hoteliere sunt în contact direct cu clienții, comportamentul acestora trebuie să respecte anumite reguli și norme;
- În activitatea companiilor hoteliere trebuie urmărite anumite standarde, proceduri și reguli;
- Pentru că, în general, salariile sunt relativ mici, factorii motivaționali trebuie să compenseze acest fapt, ei putând fi inovativi: îmbunătățirea condițiilor de muncă, evidențierea și recunoașterea muncii, programe de îngrijire, atmosfera de lucru etc.;
- Deoarece există o diferență de percepție între lucrătorii care au contact direct cu clienții și cei din compartimentele: tehnic, administrativ, comercial, juridic, departamentele trebuie organizate în așa fel încât comunicarea să fie rapidă și eficientă;
- Controlul angajaților se realizează direct de către șefi, iar munca în echipă mărește randamentul și facilitează furnizarea de servicii;
- În România, companiile hoteliere nu au un istoric și o tradiție care să se lege de fondatorul sau managerii acestora, de aceea cele mai importante aspecte sunt dotările și elementele care le diferențiază de celelalte hoteluri din aceeași categorie. Resursa umană poate face diferența, de aceea recomandăm cursuri de perfecționare și instruire regulate, chiar dacă aduc cu ele și anumite costuri, managerii chestionați considerând perfecționarea angajaților o investiție.

Pe lângă schimbările de structură și organizaționale, companiile hoteliere studiate trebuie să lucreze mai mult în zona mentalităților, să își formeze o cultură a clientului, deoarece majoritatea sunt orientate spre maximizarea profitului și atragerea clienților, dar nu conștientizează că o cultură organizațională orientată spre client și satisfacerea dorințelor și a nevoilor acestuia ar fi un avantaj competitiv.

Nu putem forma o cultură „ideală”, dar un spor de flexibilitate și adaptarea la realitățile culturale naționale pot îmbunătăți „existența” culturală a organizațiilor. Cultura organizațională influențează direct toți angajații, rezultatele nefiind întotdeauna cuantificabile, dar creează un cadru care contribuie la îmbunătățirea productivității organizaționale.

Studiul nostru a investigat influența culturii organizaționale asupra practicilor din managementul resurselor umane iar rezultatele sugerează o serie de întrebări suplimentare care pot contura direcțiile viitoare ale cercetării.

Au fost selectate pentru acest studiu companii hoteliere deoarece, datorită tipului de activitate, sunt într-un contact direct cu oamenii și se presupune că sunt mai deschiși la acest gen de cercetare. Dar, o limită a studiului este utilizarea unui eșantion relativ omogen. În timp ce omogenitatea eșantionului furnizează o corespondență mai bună între cultura percepută și preferată, ea reduce variația rezultatului. Un eșantion care ar cuprinde mai multe județe din țară ar oferi o imagine completă a profilului cultural al companiilor hoteliere românești.

În cele din urmă, în timp ce strategia de eșantionare a furnizat o gamă largă de hoteluri, din mai multe orașe ale județului Mureș, nu a garantat faptul că managerii au ales la întâmplare angajații și s-ar putea să fi dat chestionarele unor angajați mai cooperanți. Deși procedura de colectare a datelor a garantat anonimatul, nu oferă siguranța că angajații nu au modificat răspunsurile pentru a se conforma unor așteptări atât din partea operatorului de teren cât și din partea managerilor care ar putea să vadă rezultatele.

Studiul trebuie extins și asupra altor tipuri de organizații care pot să ofere o gamă variată de rezultate. Trebuie luate în considerare organizațiile cu capital mixt, în care culturile naționale specifice firmelor “mamă” se interferează cu cele locale. De asemenea, studiul ar câștiga în reprezentativitate dacă analizăm domenii diferite de activitate, care pot aduce rezultate asemănătoare sau diferite, deoarece literatura de specialitate a arătat influența sectoarelor asupra culturii organizaționale.

De asemenea, rămâne să fie rezolvată alegerea celei mai potrivite metode de măsurare a valorilor. Pentru că s-au înregistrat mai multe non-răspunsuri la anumiți itemi, acestea trebuie să fie modificate pentru a reduce teama respondenților, iar pe parcursul chestionarului trebuie introduse anumite întrebări de control care să testeze sinceritatea și obiectivitatea subiecților.

Într-un studiu viitor trebuie luate în considerare și alte metode de cercetare, cum ar fi analiza documentelor și observația, precum și focus-grupurile cu managerii de pe diferite niveluri ierarhice și o parte dintre angajați. Aceste metode presupun o perioadă mai lungă de cercetare și costuri mai ridicate, de aceea ar fi recomandată folosirea unor operatori de teren.

Prin utilizare analizei documentelor și a focus-grupurilor se pot cerceta mai multe aspecte organizaționale precum și valorile culturale specifice unei organizații care nu pot fi surprinse prin folosirea chestionarelor sau pot fi aprofundate și verificate prin interviuarea angajaților și a managerilor.

Dintre valorile culturale specifice unei organizații, care pot fi cuprinse într-un studiu viitor, menționăm:

- misiunea și imaginea organizației;
- importanța diverselor posturi și funcții de conducere;
- modul în care sunt tratați oamenii;
- rolul femeilor în conducere și în alte posturi;
- criteriile de selecție pentru posturile de conducere și supraveghere;
- organizarea muncii și disciplina;
- procesele de luare a deciziilor;
- circulația informațiilor și gradul de accesibilitate al acestora;
- tipare de comunicație;
- contactele sociale;
- modul de abordare a conflictelor;
- identificarea cu organizația.

Multe dintre aceste aspecte au fost cuprinse în cercetarea prezentă, dar pot fi aprofundate prin metodele de cercetare suplimentare menționate mai sus.

Toate activitățile dintr-o organizație se desfășoară într-un cadru cultural specific acesteia, de aceea practicile manageriale utilizate se înscriu în acest context. Astfel, introducerea unei anumite practici trebuie să ia în considerare nu numai calitățile sale intrinseci sau obiectivele urmărite, ci și concordanța cu cultura organizațională, multe dintre acestea putând fi respinse de către angajați dacă nu se adaptează la cultura organizațională existentă. De aceea cultura organizațională poate impune criterii specifice de judecare a practicilor manageriale.

De asemenea, cultura poate să influențeze pozitiv colectivitățile care există într-o organizație. Prin creșterea responsabilității și a implicării angajaților în procesele de muncă, cultura organizațională poate să ofere o fundație temeinică pentru îmbunătățirea serviciilor și a întregii dezvoltări strategice a organizației.

Toate aceste considerente ne determină să aprofundăm cercetarea noastră prin lărgirea eșantionului la nivelul întregii țări, prin folosirea unor metode de cercetare variate care să poată surprinde mai multe aspecte care țin de cultura organizațională și legătura acesteia cu practicile manageriale existente într-o organizație.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. **Abrudan, Ioan** (1999) *Premise și repere ale culturii manageriale românești*, Editura Dacia, Cluj-Napoca.
2. **Academia Română** (1996). *Dicționarul explicativ al Limbii Române*, ed. a 2-a, Editura Univers Enciclopedic, București.
3. **Adler, N. J.** (2002). *International dimensions of organizational behavior* (4th Ed.). Ohio: South Western.
4. **Adler, P. S., & Kwon, S. W.** (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17–40.
5. **Agashae, Z., Bratton, J.** (2001) Leader-follower dynamics: developing a learning organization, *Journal of Workplace Learning*, 13(3), 89-103.
6. **Allaire, Y. and M. E. Firsirotu** (1984) Theories of Organizational Culture, *Organizational Studies*, 5, 3, 193-226.
7. **Armstrong, Michael** (1999) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London.
8. **Arvey, R. D., Bhagat, R. S. & Salas, E.** (1991). Cross-cultural and cross-national issues in personnel and human resources management. In G. R. Ferris & K.M. Roland (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 9 (367–407).
9. **Ashton, D., Felstead, A.** (1995) Training and development. In J. Storey (ed.), *Human Resource Management*, London: Routledge.
10. **Aycan, Z.** (2000). Cross-cultural industrial and organizational psychology: Contributions, past developments, and future directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31, 110–128.
11. **Bamberger, P. & Meshoulam, I.** (2000) *Human Resource Management Strategy*, Thousand Oaks, CA: Sage.
12. **Barclay, J.**, (2001) Improving selection interviews with structure: organisations' use of 'behavioural' interviews, *Personnel Review*, 30(1), 81-101.
13. **Barney, J.** (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99–129.
14. **Barney, J.** (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9: 49–81.
15. **Bartol, K., Locke, E.** (2000) Compensation, In S. Rynes, B. Gerhart (eds.), *Compensation in Organizations: Current Research and Practice* (104-147), San Francisco, CA: Jossey-Bass.
16. **Bendal, S.E., Bottomley, C.R., Cleverly, P.M.** (1998) Building a new proposition for staff at NatWest UK, In P. Sparrow & M. Marchington (eds), *Human Resource Management: A New Agenda*, London: Financial Times Management.
17. **Black, J. S. & Mendenhall, M.** (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15, 113–136.

18. **Blaikie, N.** (2003) *Analysing Quantitative Data*. London: Sage Publications.
19. **Blinder, A.** (Ed.) (1990) *Paying for Productivity*, Washington, DC: Brooking Institute.
20. **Bolman, L. and T. Deal** (1984) *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
21. **Bond, M.H.**, (1988) Finding universal dimensions of individual variation in multicultural studies of values. The Rokeach and Chinese value surveys, *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 1009-1011.
22. **Borman, W. C.** (1991). Job behaviors, performance, and effectiveness. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2 (271–326). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
23. **Bowditch, J., Bouno A.** (1995) *A Primer on Organizational Behavior*, (ed 3). New York, NY, Wiley.
24. **Bowen, D. E. & Ostroff, C.** (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the ‘strength’ of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
25. **Bratton, John, Gold, Jeffrey** (2003) *Human Resource Management, Theory and Practice*, Palgrave Macmillian, N.Y.
26. **Breaugh, J. A. & Starke, M.** (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many recruiting questions. *Journal of Management*, 26, 405–434.
27. **Brewster, C.** (1993) Developing an European Model of Human Resource Management, *International Journal of Human Resource Management* 4, 765-784.
28. **Brewster, C.** (1994). European HRM: Reflection of, or challenge to, the American concept? In P. S. Kirkbride (Ed.), *Human resource management in Europe*. London: Routledge.
29. **Brewster, C., Tregaskis, O., Hegewisch, A., Mayne, L.** (1996). Comparative research in human resource management: a review and an example. *International Journal Human Resource Management* 7, 585-604.
30. **Brockbank, W.** (1999). If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR’s contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38, 337–352.
31. **Brown Johnson, N., Droege, S.** (2004) Reflections on the generalization of agency theory: Cross-cultural considerations. *Human Resource Management Review* 14, 325–335
32. **Bryman, A.** (1984) Leadership and corporate culture: harmony and disharmony, *Personnel Review*, 13, 2. 19-23.
33. **Butler, J. E., Ferris, G. R. & Napier, N. K.** (1991). *Strategy and human resources management*. Cincinnati: South-Western.
34. **Byars, Lloyd L., Rue, Leslie W.** (2006) *Human Resource Management*, 8th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
35. **Cable, D. & Judge, T.** (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294–311.
36. **Cabrera, E. F. & Bonache, J.** (1999). An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. *Human Resource Planning*, 22(1), 51–60.
37. **Carrell, Michael R., Elbert, Norbert F., Hatfield, Robert D.** (2000) *Human Resource Management*, The Dryden Press.
38. **Caruth, D., Handlogten, G.** (2001) *Managing Compensation: A Handbook for the Perplexed*, Westport, CT: Quorum.
39. **Cascio, W. F.** (1991). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*. Boston: PWS-Kent.
40. **Chadwick, C. & Cappelli, P.** (1999). Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management. In P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau & G. Milkovich (Eds.), *Research in personnel and human resources management, Supplement 4, Strategic human resources management in the 21st century*: 11–29. Greenwich, CT: JAI Press.

41. **Chan, L. L. M., Shaffer, M. A. & Snape, E.** (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy, and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17–35.
42. **Chi-Ching, Y. & Noi, L. S.** (2001). Learning styles and their implications for cross-cultural management in Singapore. *Journal of Social Psychology*, 134, 593–600.
43. **Cicourel, A.** (1958). The front and back of organizational leadership: A case study. *Pacific Sociological Review*, 1: 54–58.
44. **Clark, T.** (1990) International marketing and national character: a review and proposal for an integrative theory'. *Journal of Marketing*, 66–79 [Oct.].
45. **Clark, T. A., Mallory, G. R.** (1996) *The cultural relativity of human resource management: is there an universal model?*, in T.A. Clark, Oxford: Blackwell, European Human Resource Management Publishing House.
46. **Claver, E., Llopis, J., Garcia, D. & Molina, H.** (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 9, 55–68.
47. **Clegg, F.** (1998) *Simple Statistics*. Cambridge: Cambridge University Press.
48. **Clocotici, Vasile, Stan, Aurel** (2000). *Statistică aplicată în psihologie*. Iași: Polirom.
49. **Cobianu-Băcanu, M.** (1994) *Cultură și valori în perioada de tranziție*, Editura Economică, București.
50. **Cooke, F.L.** (2000) Human resource strategy to improve organisational performance: A route for British firms?, *Working Paper 9, Economic and Social Research Council Future of Work Programme*, Swindon: ESRC.
51. **Davis, J. A., Schoorman, F. D. & Donaldson, L.** (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22, 20–47.
52. **Davis-Blake, A. & Uzzi, B.** (1993). Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38: 195–223.
53. **Dawar N, Parker P, Price L.** (1996) A cross-cultural study of interpersonal information exchange. *Journal of International Business Studies* 27(3):497–516.
54. **Deal, T.E., Kennedy, A.A.** (1982) *Corporate Cultures*, Perseus Books, Reading, MA.
55. **Deckop, J. R., Mangel, R. & Cirka, C.** (1999). Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for performance plans. *Academy of Management Journal*, 42, 420–428.
56. **Dipboye, R. L. & Halverson, S. K.** (in press). The clash between “best practices” for selection and national culture. In D. L. Stone & E. F. Stone-Romero (Eds.), *The influence of culture on human resource management processes and practices*. New York: Taylor and Francis.
57. **Dorfman P, Howell J.** (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In: Farmer Richard N, McGoun Elton G, editors. *Advances in International Comparative Management*; p. 127–50.
58. **Dowling, P.J., Welch, D., Schuler, R.S.** (1999). *International dimensions of human resource management*. Southwestern, Cincinnati, OH.
59. **Dyer, L.** (1993). *Human resources as a source of competitive advantage*. Kingston, Ontario: Industrial Relations Centre Press, Queen’s University.
60. **Erez, M.** (1994). Toward a model of cross-cultural industrial and organizational psychology. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 4. (559–607) (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
61. **Erez, M.** (2008). Social-Cultural Influences on Work Motivation In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work Motivation: Past, Present, and Future*: 501-538. New York: Routledge.

62. **Erez, Miriam** (2010) Culture and job design, *Journal of Organizational Behavior* 31, 389-400.
63. **Ferris, G. R. & Treadway, D. C.** (in press). Cultural diversity and performance appraisal systems. In D.L. Stone and E.F. Stone-Romero (Eds.), *The influence of culture on human resource management processes and practices*. New York : Taylor and Francis.
64. **Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G. & Frink, D. D.** (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8, 235–264.
65. **Ferris, Gerald R., Hochwarter, Wayne A., Buckley, M. Ronald, Harrell-Cook, Gloria, Frink, Dwight D.** (1999). Human Resources Management: Some New Directions, *Journal of Management*, Vol. 25, No.3, 385-415.
66. **Flanagan, P.** (1995) The ABC's of changing corporate culture. *Management Review July*, 57-65.
67. **Florea, I., Parpucea, I., Buiga, A.** (1998). *Statistică descriptivă*, Ed. Continental, Cluj-Napoca.
68. **French, W. & Weis, A.** (2000). An ethics of care or an ethics of justice. *Journal of Business Ethics*, 27, 125–136.
69. **Fuller, B., K. Wood, T. Rapaport și S. Dornbusch** (1982) The Organizational Context of Individual Efficacy, *Review of Educational Research*, 52, 1, 7-30.
70. **Garrick, J.** (1999) The dominant discourses of learning at work. In D. Boud, & J. Garrick (eds.), *Understanding Learning at Work*, London: Routledge.
71. **Gennard, J. & Kelly, J.** (1994). Human resource management: the views of Personnel Directors. *Human Resource Management Journal*, 5, 15–32.
72. **Georgescu, A., Petelean, A.** (1998) Matricea culturală a românilor din perspectiva managerială, *Buletinul Universității "Petrol-Gaze" Ploiești*, vol.XLVII-L, nr. 18.
73. **Georgescu, Maria-Ana** (2005) *Sociologie*, Editura Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca
74. **Ghuri, P. și Gronhang, K.** (2005). *Research Methods In Business Studies: A Practical Guide*. Prentice Hall. London.
75. **Glick, W.H.** (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review* 10 (3), 601-616.
76. **Glynn, M. A.** (1996). Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*, 21, 1081–1111.
77. **Goldstein, I. L.** (1991). Training in work organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2 (507– 620). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
78. **Gomez, Carolina** (2003) The Relationship Between Acculturation, Individualism/Collectivism, and Job Attribute Preferences for Hispanic MBAs. *Journal of Management Studies*, Volume 40, Issue 5, 1089-1105.
79. **Guest, D. E. & Conway N.** (2002) Communicating the psychological contract: an employer perspective, *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
80. **Guest, D. E.** (1989) HRM: Implications for Industrial relations, In J. Storey (ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge.
81. **Guion, R.** (1991). Personnel assessment, selection, and placement. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol 2 (327–398). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
82. **Gundykunst, William B.** (1997) Cultural Variabilities in Communication: An Introduction, *Communication Research* 24, pp. 327–348.
83. **Handy, Charles B.** (1985) *Understanding Organisations*, Oxford, New York.
84. **Handy, Charles B.** (1991) *Gods of management*, London, Century Business.
85. **Harris, Philip R., Moran, Robert T.** (1993) *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Company, Houston.

86. **Harrison, J.R., Carroll, G.R.** (1991) Keeping the faith: a model of cultural transmission in formal organisations, *Administrative Science Quarterly*, 36, pp.552-82.
87. **Heck, R. H. și G. A. Marcoulides** (1989) Examining the Generalizability of Administrative Personnel Allocation Decisions, *The Urban Review* 21, 1, 51-62.
88. **Heck, R. H., T. J. Larsen, și G. A. Marcoulides** (1990) Instructional Leadership and School Achievement: Validation of a Causal Model, *Educational Administration Quarterly*, 26, 2, 94-125.
89. **Hepple, B.** (1983) Individual labour law, In G. S. Bain (ed.), *Industrial Relations in Britain*, Oxford: Blackwell.
90. **Heracleous, L.** (2001). An ethnographic study of culture in the context of organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 426–446.
91. **Herriot, P.** (1998) The role of human resource management in building a new proposition, In P. Sparrow & M. Marchington (eds), *Human Resource Management: A New Agenda*, London: Financial Times Management.
92. **Heyes, J.** (2000) Workplace industrial relations and training. In H. Rainbird (ed.), *Training in the Workplace*, Basingtoke: Palgrave Macmillan.
93. **Higgins, J. M. & McAllaster, C.** (2002). Want innovation? Then use cultural artifacts that support it. *Organizational Dynamics*, 31, 74–84.
94. **Hofstede, G.** (2001[1980]), *Culture's consequences; comparing values, behaviors, institutions and organizations across nation*, 2nd edn. Sage, Beverly Hills.
95. **Hofstede, G.** (1980). Motivation, leadership, and organizations: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9, 42–64.
96. **Hofstede, G.** (1986) The Usefulness of the Organizational Culture Concept, *Journal of Management Studies*, 23, 3, 253-258.
97. **Hofstede, G.** (1991) *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its importance for survival.* McGraw-Hill Book Comp. (London).
98. **Hofstede, G.** (1994) *Uncommon sense about organizations: Case studies and field observations.* Thousand Oaks, CA Sage.
99. **Hofstede, G.,** (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7, 81–95.
100. **Hofstede, G., B. Neuijen, D. Ohayv, și G. Sanders** (1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
101. **Hofstede, Geert** (1983) Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions. In J. Deregowski, S. Dzuirawiec, & R. Annis (Eds.), *Explications in cross-cultural psychology.* Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger.
102. **Hofstede, Geert** (1984) *Culture's Consequence: International Differences in Work-Related Values*, (Newbury Park, CA: Sage).
103. **Hofstede,Geert** (1996) *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București.
104. **Hofstede,Geert, Bollinger, D.** (1986) *Les differences culturelles dans le management*, Les editions d'organisation.
105. **Huselid, M.** (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635–672.
106. **Huselid, M., Jackson, S. & Schuler, R.** (1997) Technical and strategic human resource effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40: 171–188.
107. **Huțu, C. A.** (1999) *Cultură organizațională și transfer de tehnologie*, Editura Economică, București.
108. **Huțu, C. A.** (2001) *Metode de cercetare în studiile organizaționale*, Ed. Venus, Iași.
109. **Ilieș, Liviu** (2001) *Managementul Firmei*, Editura Dacia, Cluj-Napoca.

110. **Ilieș, Liviu, Osoian, Codruța, Petelean, Adrian** (2002) *Managementul resurselor umane*, Editura Dacia, Cluj-Napoca.
111. **Ilieș, Liviu, Stegorean, Roxana, Osoian, Codruța, Lungescu, Dan** (2005) *Managementul firmei*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
112. **Ionescu, Gheorghe Gh.** (1996) *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București.
113. **Ionescu, Gheorghe Gh., Toma, Andrei** (2001) *Cultura organizațională și managementul tranziției*, Editura Economică, București.
114. **Irons, K.** (1993) *Managing Service Companies: Strategies for Success*, EIU, Wokingham.
115. **Izard, Carroll E.** (1990 Mar) Facial expressions and the regulation of emotions, *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 58(3) 487-498.
116. **Jackson, S. E. & Schuler, R. S.** (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. *Annual Review of Psychology*, 46, 237–264.
117. **Jacoby, D.** (1991) Legal foundations of human capital markets. *Industrial Relations*, 30(2):229- 250.
118. **Jaeger, A. M.** (1986). Organization development and national culture: Where's the fit? *Academy of Management Review*, 11, 178–190.
119. **Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R.** (2006) *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 7th Edition.
120. **Judge, T. A. & Bretz, R. D.** (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261–271.
121. **Kagitcibasi, C., Berry, J.W.** (1989) Cross-Cultural Psychology: Current Research and Trends, *Annual Review of Psychology* 40.
122. **Kale S, Barnes J.** (1992) 'Understanding the domain of cross-national buyer-seller interactions'. *Journal of International Business Studies* 23(1):101.
123. **Kanfer, R.** (1990). Motivation theory and industrial/organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), (2nd ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1 (75– 170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
124. **Keenoy, T. & Anthony, P.** (1992) HRM: metaphor, meaning and morality. In P. Blyton & P. Turnbull (eds), *Reassessing Human Resource Management*, London: Sage.
125. **Keeter, Scott, Courtney Kennedy, Michael Dimock, Jonathan Best and Peyton Craighill.** (2006) Gauging the Impact of Growing Nonresponse on Estimates from a National RDD Telephone Survey. *Public Opinion Quarterly*. 70(5): 759-779.
126. **Kehoe, J.** (2000). *Managing selection in changing organizations: Human resources strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.
127. **Keillor B, Hult G.** (1999) A five-country study of national identity: implications for international marketing research and practice. *International Marketing Review* 16(1):65–82.
128. **Kessler, I.** (1995) Reward systems, In J. Storey (ed.), *Human Resource Management: A Critical Text* (2nd edn), London: Routledge.
129. **Khatri, N. & Budhwar, P. S.** (2002). A study of strategic HR issues in an Asian context. *Personnel Review*, 31, 166–188.
130. **Kim, K. I., Park, H. J. & Suzuki, N.** (1990) Reward allocations in the United States, Japan, and Korea: A comparison of individualistic and collectivistic cultures. *Academy of Management Journal*, 33, 188–198.
131. **Kjell, Gunnar.** (Dec., 2000) The Level-Based Stratified Sampling Plan, *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 95, No. 452, 1185-1191.
132. **Kotter, J.P.** (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, Free Press, New York, NY.
133. **Kotter, J.P., Heskett, J.L.** (1992) *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York, NY.

134. **Kristof-Brown, A. L.** (2007) Person–organization fit. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*, Vol. 2 (620–621). Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
135. **Kuttner, R.** (2000) The role of governments in the global economy. In W. Hutton & A. Giddens (eds), *On the Edge: Living with Global Capitalism*, London: Jonathan Cape.
136. **Lau, C. M., Kilbourne, L. M. & Woodman, R. W.** (2003) A shared schema approach to understanding organizational culture change. *Research in Organization Change and Development*, 14, 225–256.
137. **Lau, C. M., Tse, D. K. & Zhou, N.** (2002) Institutional forces and organizational culture in China: effects on change schemas, firm commitment and job satisfaction. *Journal of International Business Studies*, 33, 533–550.
138. **Lau, C.M. & Ngo, H. Y.** (2001) Organization development and firm performance: a comparison of multinational and local firms. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 95–114.
139. **Lepak, D. P. & Snell, S. A.** (1999) The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24: 31–48.
140. **MacDuffie, J. & Krafcik, J.** (1992) Integrating technology and human resources for high-performance manufacturing. In T. Kochan & M. Useem (Eds), *Transforming organizations*: 210–226. New York: Oxford University Press.
141. **Mackenzie, K. D.** (1986) *Organizational Design: The Organizational Audit and Analysis Technology*, Nonwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.
142. **Mackenzie, K. D.** (1991) *The Organizational Hologram: The Effective Management of Organizational Change*, Nonvell, MA: Kluwer Academic Publishers.
143. **Mamman, A., Sulaiman, M., & Fadel, A.** (1996) Attitudes to pay systems: An exploratory study within and across cultures. *International Journal of Human Resource Management*, 7, 101–120.
144. **Marcoulides, George A.; Heck, Ronald H.** (1993) Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model, *Organization Science*, Vol. 4, No. 2. 209-225.
145. **Martin, J., Feldman, M., Hatch, M., Sitkin, S.** (1983) The uniqueness paradox in organisational stories, *Administrative Science Quarterly*, 28, 438-53.
146. **Matusik, S. F. & Hill, C. W. L.** (1998) The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23: 680–697.
147. **McIntyre, T.** (1996). Does the way we teach create behavior disorders in culturally different students? *Education and Treatment of Children*, 19, 354–370.
148. **McShane, S. L.** (2001) *Canadian Organizational Behaviour* (4th edn), Boston: Irwin
149. **Mendonca, M. & Kanungo R.** (1994) Managing human resources: The issue of cultural fit. *Journal of Management Inquiry*, 3: 189–205.
150. **Mereuță, Cezar, coord.** (1998) *Culturi organizaționale în spațiul românesc*, FIMAN & Editura Expert, București.
151. **Mihuț, Ioan, Lungescu, Dan** (2006) Dimensiuni Culturale în Managementul Românesc, *Management & Marketing*, Anul I, Nr. 1.
152. **Millward, N., Bryson, A., Forth, J.** (2000) *All Change at Work: British Employee Relations 1980-1998*, London: Routledge.
153. **Millward, N., Stevens, M., Smart, D., Hawes, W.** (1992) *Workplace Industrial Relations in Transition*, Aldershot: Dartmouth Press.
154. **Mintzberg, H.** (1983) *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
155. **Mintzberg, H., Quinn, J., James, R.** (1991) *The strategy process concepts*, Prentice Hall.
156. **Miron, E., Erez, M. & Naveh, E.** (2004) Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 175–199.

157. **Morton, P.** (1996) Growing with change: Influencing attitudes can yield practice outcomes. *Surgical Services Management* 2:34-49.
158. **Murphy, K. R. & Cleveland, J. N.** (1995) *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
159. **Murray E.** (1995) Health care headed for "cultural change". *Nashville Business Journal* May 8, 3-7.
160. **Myers, Jerome L., Well Arnold, D.** (2003) *Research Design and Statistical Analysis* (second edition ed.). Lawrence Erlbaum.
161. **Napier, N. K., Tibau, J., Janssens, M. & Pilenzo, R. C.** (1995) Juggling on a high wire: the role of the international human resources manager. In G. R. Ferris, S. D. Rosen & D. T. Barnum, D. (Eds.), *Handbook of human resource management*: 217–242. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
162. **Newell, S., Shackleton, V.** (2000) Recruitment and election, In S. Bach, & K. Sisson (eds), *Personnel Management* (3rd edn), Blackwell: Oxford.
163. **Newman, K. L. & Nollen, S. D.** (1996) Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27, 753–779.
164. **Noble, C.** (1997) International comparisons of training policies, *Human Resource Management Journal*, 7(1).
165. **Nyfield, G. & Baron, H.** (2000) Cultural context in adapting selection practices across borders. In J. F. Kehoe (Ed.), *Managing selection strategies in changing organizations* (pp. 242–268). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
166. **Ogbonna, E. & Whipp, R.** (1999) Strategy, culture and HRM: evidence from the UK food retailing sector. *Human Resource Management Journal*, 9, 75–90.
167. **O'Reilly, C.** (1989) Corporations, culture and commitment: motivational and social control in organisations, *California Management Review*, 31, 4. 9-25.
168. **Ott J., Steven** (1989) *The Organizational Culture Perspective*, The Dorsey Press, Chicago, Illinois.
169. **Parker, S.K. & Ohly, S.** (2008) Designing motivating work. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future*: 233-384. New York: Routledge.
170. **Pastor, Ioan, Petelean, Adrian** (2004) *Principiile managementului modern*, Editura Dacia, Cluj-Napoca.
171. **Perry, N. J.** (1991) The workers of the future. *Fortune*, Special issue, Spring-Summer: 68-72.
172. **Petelean, Adrian** (2003) *Managementul resurselor umane*, curs IFRD, ediția a II-a, Universitatea „Petru Maior”, Tg.-Mureș.
173. **Petelean, Adrian** (2006) *Managementul conflictelor*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
174. **Peters, T.J., Waterman, R.H.** (1982) *In Search of Excellence*, Harper Collins Trade, New York, NY.
175. **Pett, MA.** (1997) *Non-parametric Statistics for Health Care Research*. London: SAGE Publications.
176. **Pfeffer, J.** (1989) A political perspective on career: Interests, networks, and environments. In M. G. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory*: 380–396. New York: Cambridge University Press.
177. **Pfeffer, J.** (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
178. **Pieper, R.** (1990) Introduction, in R. Pieper: *Human Resource Management: An International Comparison*, Berlin.
179. **Plackett, R.L.** (1983) Karl Pearson and the Chi-Squared Test, *International Statistical Review* 51 (1): 59–72.

180. **Plevel, M., Lane, F., Schuler, R. & Nellis, S.** (1995) Business strategy and human resource management: A profile of AT&T global business communication systems. In G. R. Ferris, S. D. Rosen & D. T. Barnum, D. (Eds.), *Handbook of human resource management*: 42–65. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
181. **Poole, M.J.F.** (1990). Editorial: human resource management in an international perspective. *International Journal of Human Resource Management* 1 (1), 1-15.
182. **Prahalad, C.K., Hamel, G.** (1990) The core competencies of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(May-June), 82.
183. **Putnam, R. B.** (2000). *Bowling alone*. New York: Simon & Schuster.
184. **Quinn, J. B.** (1992) *Intelligent enterprise*. New York, NY: Free Press.
185. **Rees, W. D.** (1996) *Arta managementului*, Editura Tehnică, București.
186. **Rousseau, D.** (1990) Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods, in B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
187. **Rousseau, D. M.** (1995) *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
188. **Rousseau, D. M. & Wade-Benzoni, K. A.** (1994) Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33, 463–489.
189. **Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H. & Page, R.** (1999) An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52, 359–392.
190. **Rynes, S. L.** (1991) Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2 (399–444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
191. **Samiee S, Jeong I.** (1994) Cross-cultural research in advertising: an assessment of methodologies. *Journal of Acad Marketing Sciences* 22(3):205–17.
192. **Samovar L. A., Porter R. E. & Stefani L. A.** (1998) *Communication Between Cultures*, Third Edition, Belmont et al.: Wadsworth Publishing Company.
193. **Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A.** (2007) *Research Methods for Business Students*. Prentice Hall. London.
194. **Schein, E.** (1985, 1992) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
195. **Schein, E.** (1990) Organizational Culture, *American Psychologist*, 45, 2, 109-119.
196. **Schein, E.H.** (1983) The role of the founder in creating organisational culture, *Organisational Dynamics*. 13-28.
197. **Schein, Edgar** (1980) *Organisational Psychology*, Hamilton Press, London.
198. **Schermerhorn, Jr.** (1996) *Management* 5th ed., N.Y.: Wiley.
199. **Schermerhorn, Jr., John R., Hunt, James G., Osborn, Richard N.** (2004) *Core Concepts of Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc.
200. **Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S. & Fleenor, J.** (1998.) Personality and organizations: a test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83, 462–470.
201. **Schneider, S.C. & Barsoux, J-L.** (2003) *Managing Across Cultures*, Harlow; Prentice Hall, 2nd Edition.
202. **Schuler, R. & Jackson, S.** (1987) Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1: 202–219.
203. **Schuler, Randall S.** (2000). The internationalization of human resource management, *Journal of International Management*, 6.
204. **Schultz, T. W.** (1981) *Investing in People: The Economics of Population Quality*, Berkeley, CA: University of California Press.

205. **Schwartz S.** (1994) Beyond individualism/collectivism — new cultural dimensions of values. In: Kim U, Triandis H, Kagitçibasi Ç, Choi S, Yoon G, editors. *Individualism and collectivism—theory, method and applications*, vol. 18. Thousand Oaks: Sage Publications.
206. **Schwartz, H., Davis S.M.** (1981) Matching corporate culture and business strategy, *Organisational Dynamics*, 30-48.
207. **Schwartz, S.H.** (1994) Cultural dimensions of values: Towards an understanding of national differences. In U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitçibasi, S.C. Choi & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theoretical and methodological issues*, Thousand Oaks, CA: Sage.
208. **Selwyn, N. M.** (2000) *Selwyn's Law of Employment* (11th ed.), London: Butterworths.
209. **Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B. & Zechmeister, J. S.** (2006) *Research Methods in Psychology* (Seventh Edition ed., 143–192). New York, New York: Higher Education.
210. **Sherer J.** (1996) Corporate Cultures: Turning "us versus them" into we. *Hosp Health Netw* May 5, 20-27.
211. **Sinha, J.** (1997) A cultural perspective on organizational behavior in India. In P. C. Earley & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology* (53–74). San Francisco, CA: Lexington.
212. **Sivakumar K, Nakata C.** (2001) The stampede toward Hofstede's framework: avoiding the sample design pit in cross-cultural research. *Journal of International Business Studies* 32(3): 555–74.
213. **Smircich, L.** (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, 3, 339-358.
214. **Smith, I.** (1992) Reward management and HRM, In P. Blyton, P. Turnbull (eds.), *Reassessing Human Resource Management*, London: Sage.
215. **Smith, P.B., Dugan, S. & Trompenaars, F.** (1996) National culture and the values of employees: A dimensional analysis across 43 nations, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27 (2), 231-264.
216. **Smither, J.W., London, M. and Reilly, R.R.** (2005) Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58, 33–66.
217. **Smolowitz, I.** (1995) Challenging corporate culture. *Business West* April 1, 49-50.
218. **Snell, S. A., Youndt, M. A. & Wright, P. M.** (1996) Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. In Ferris, G. R. (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (61–90). Greenwich, CT: JAI Press.
219. **Snell; Scott A., Dean, James W. Jr.** (Aug., 1992) Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective, *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3. 467-504.
220. **Sondergaard, M.** (1994) Research note: Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications. *Organizational Studies* 15(3):447–56.
221. **Sparrow, P., Marchington, M.** (1998) *Human Resource Management: The New Agenda*, London: Financial Times/Pitman.
222. **State, Olimpia** (2004) *Cultura organizației și managementul*, Editura ASE, București.
223. **Steenkamp, J.** (2001) The role of national culture in international marketing research. *International Marketing Review* 18(1):30–44.
224. **Stone, D. L. & Stone-Romero, E. F.** (2004) The influence of culture on role-taking in culturally diverse organizations. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (78–99). Malden, MA: Blackwell Publishing.
225. **Stone, D. L., Johnson, R. D., Stone-Romero, E. F. & Hartman, M.** (2006) A comparative study of Hispanic–American and Anglo–American cultural values and job choice preferences. *Management Research*, 4, 8–21.

226. **Stone, Dianna L., Stone-Romero, Eugene F., Lukaszewski, Kimberly M.** (2007) The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices, *Human Resource Management Review* 17: 152 – 165.
227. **Stone-Romero, E. F. & Stone, D. L.** (2002). Cross-cultural differences in response to feedback: Implications for individual, group, and organizational effectiveness. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, Vol. 21 (275–372). Greenwich, CT: JAI Press.
228. **Stone-Romero, E. F. & Thornson, C. A.** (in press). Culture and human resource management practices: Personnel selection based on personality measures. In D. L. Stone & E. F. Stone-Romero (Eds.), *The influence of culture on human resource management processes and practices*. New York: Taylor and Francis.
229. **Stone-Romero, E. F.** (2005) Personality-based stigmas and unfair discrimination in organizations. In R. L. Dipboye & A. Colella (Eds.), *Discrimination at work: The psychological and organizational bases* (255–280). Lawrence Erlbaum: Mahwah, NJ.
230. **Stone-Romero, E. F. & Stone, D. L.** (2007) Cognitive, affective, and cultural influences on stigmatization and its impact on human resource management processes and practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 26, 117–167.
231. **Stone-Romero, E. F., Stone, D. L. & Salas, E.** (2003) The influence of culture on role conceptions and role behaviors in organizations. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 328–362.
232. **Storey, J.** (2001) Human resource management today: an assessment, In J. Storey (ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*, London: Thomson Learning.
233. **Ștefănescu, Daniela** (2009) *Statistică economică*, curs IFRD, Universitatea „Petru Maior”, Tîrgu-Mureș.
234. **Ting-Toomey, Stella** (1999) *Communicating Across Cultures*. New York/London: The Guilford Press.
235. **Tornblom, K. Y., Jonsson, D. & Foa, U. G.** (1985) Nationality, resource class, and preferences among three allocation rules: Sweden vs. USA. *International Journal of Intercultural Relations*, 9, 51–77.
236. **Townley, B.** (1994) *Reframing Human Resource Management*, London: Sage.
237. **Triandis, H. C.** (1994) *Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill.
238. **Triandis, H.C.** (1982) Review of culture's consequences: International differences in work-related values, *Human Organizations*, 41, 86-90.
239. **Trice, H. M. și J. M. Beyer** (1984) Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials, *Academy of Management Review*, 9, 4, 653-699.
240. **Trice, H. & Beyer, J.** (1993) *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
241. **Trompenaars, F.** (1993) *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*, London: Brealey.
242. **Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C.** (1996) *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity*. New York: McGraw Hill.
243. **Tsang, M. C., Rumberger, R. W. & Levin, H. M.** (1991) The impact of surplus schooling on worker productivity. *Industrial Relations*, 30: 209-228.
244. **Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. & Tripoli, A. M.** (1997) Alternative approaches to the employee–organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40: 1089–1121.
245. **Tyler, T.** (2001) Cooperation in Organizations: A social Identity Perspective, In Hogg & Terry, *Social Identity Processes in Organizational Context*, Philadelphia; Psychology Press.
246. **Ulrich, D. & Lake, D.** (1991). Organizational capability. Creating competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 7: 77–92.
247. **Ulrich, D.** (1997) *Human Resource Champions*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

248. **Visser, Penny S., Krosnick, Jon A., Marquette, Jesse and Curtin, Michael.** (1996) Mail Surveys for Election Forecasting? An Evaluation of the Colombia Dispatch Poll. *Public Opinion Quarterly* 60: 181-227.
249. **Warner, M. & Joynt, P. (Eds.)** (2002) *Managing across cultures: Issues and perspectives* (2nd ed.). London: Thomson Learning.
250. **Watson, T.** (1986) *Management, Organization and Employment Strategy*, London: Routledge & Kegan Paul.
251. **Wedderburn, Lord** (1986) *The Worker and the Law* (3rd edn), Harmondsworth: Penguin Books.
252. **Weick, K.** (1985) The Significance of Corporate Culture, in P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, and J. Martin Eds., *Organizational Culture*, Beverly Hills, CA: Sage.
253. **Wells, D.** (1993) Are strong unions compatible with the new model of human resource management?, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 48(1). 56-84.
254. **Wilkins, A.L., Ouchi, W.G.** (1983) Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organisational performance, *Administrative Science Quarterly*, 28. 468-81.
255. **Williamson, O. E.** (1975) *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
256. **Wilson, A.M.** (1997) The nature of corporate culture within a service delivery environment, *International Journal of Service Industry Management*, 8, 1. 87-102.
257. **Wilson, A.M.** (2001) Understanding organisational culture and the implications for corporate companies, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Nr. ¾, 353-367.
258. **Wright, P. M. & McMahan, G. C.** (1992) Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18: 292–320.
259. **Zammuto, R. F.; Krakower, J.** (1991) *Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture*. Research in Organizational Change and Development. Vol. 5. JAI Press (Greenwich, Conn.): 83-114.

LISTA LUCRĂRILOR PUBLICATE CARE VALORIFICĂ CERCETAREA

1. Daniela Ștefănescu, Manuela Rozalia Gabor, **Lia Codrina Conțiu**, *A Comparative study regarding students' entrepreneurial skills*, în volumul Proceedings of the 6th International Seminar on the Quality Management in Higher Education, Tulcea, Romania, 8-9 July, 2010, Technical University of Iasi, UT Press – Cluj-Napoca, ISBN: 978-973-662-566-4, ISBN Volume 1: 978-973-662-567-1, pag. 703-706, ISI Proceedings
2. *Entrepreneurship*, Vol. 3, Gyula Fülöp (coord.), **Lia Codrina Conțiu** – Chapter 6 – *Entrepreneurial Culture*, pag. 176-206, Series: “European Entrepreneurship Education” – EEE – Editor: Faculty of Economics, Technical University of Kosice, Slovakia, ISBN 978-80-553-0224-9
3. Manuela Rozalia Gabor, **Lia Codrina Conțiu**, Daniela Ștefănescu, *A Preliminary Study of the Entrepreneurial Culture in Romania*, în volumul Proceedings of the 6th International Conference on the Management of Technological Changes, Alexandroupolis – Greece, September 3-5, 2009, Democritus University of Thrace, Volume 1, ISBN 978-960-89832-7-4, pag. 349-352, ISI Proceedings, <http://apps.isiknowledge.com/ISIP/CIW.cgi>
4. **Lia Codrina Conțiu**, Daniela Ștefănescu, *A Comparative Analysis of Leaders and Direct Followers' Values In Romanian Enterprises*, the 4th International Conference on Business Excellence ICBE 2009, 16-17 Octombrie 2009, Academy of Economic Studies Bucharest, “Transilvania” University of Brașov, Romania, In cooperation with Academy of

- Scientists, Romania, Constantin Brătianu, Dorin Lixândroi, Nicolae Al. Pop, (eds.), Business Excellence, vol 1, 2009, pag. 120-123, Infomarket Publishing House, ISBN 978-973-1747-11-8
5. Daniela Ștefănescu, **Lia Codrina Conțiu**, Manuela Rozalia Gabor, *Personal Motivations and Leadership Styles in Romanian Enterprises*, in Journal “International Scientific Publications”, Economy & Business, Vol. 3, Part 1, ISSN 1313-2555, 2009, p. 830-851, www.SCIENCE-JOURNALS.EU, Published by Info Invest, Bourgas, Bulgaria, 1-5 September 2009
 6. **Lia Codrina Conțiu**, Daniela Ștefănescu, *Managers as negotiators from the cultural dimensions perspective*, the International Conference on Business Excellence ICBE 2008, 17-18 Octombrie 2008, Academy of Economic Studies Bucharest, “Transilvania” University of Brașov, Romania, Our Lady of The Lake University, San Antonio, USA, Pop, N. (eds.), Business Excellence, Special Issue of *Review of Management and Economical Engineering*, vol 7, No. 5, 2008, pag. 157-160, ISSN 1583-624X, B+ CNCSIS
 7. Daniela Ștefănescu, **Lia Codrina Conțiu**, *Aspects related to the SMS sector and the entrepreneur’s profile in Romania*, the International Conference on Business Excellence ICBE 2008, 17-18 Octombrie 2008, Academy of Economic Studies Bucharest, “Transilvania” University of Brașov, Romania, Our Lady of The Lake University, San Antonio, USA, Pop, N. (eds.), Business Excellence, Special Issue of *Review of Management and Economical Engineering*, vol 7, No. 7, 2008, pag. 153-156, ISSN 1583-624X, B+ CNCSIS
 8. **Lia Codrina Conțiu**, *The importance of individualism vs collectivism in organizational entrepreneurship*, în volumul Proceedings of National and Regional Economics VII, Technical University of Kosice, Faculty of Economics, Herlany, Slovacia, 1-3 October 2008, ISBN 978-80-553-0084-9, p. 541-546
 9. **Lia Codrina Conțiu**, Daniela Ștefănescu, Manuela Rozalia Gabor, *A comparative analysis of the corporate culture and HRM practices in Romanian public and private organizations*, in Journal “International Scientific Publications”, Economy & Business, Vol. 2, Part I, ISSN 1313-2555, p. 837-850, www.SCIENCE-JOURNALS.EU, Published by Info Invest, Bourgas, Bulgaria, 3-7 September 2008
 10. **Lia Codrina Conțiu**, Manuela Rozalia Gabor, Daniela Ștefănescu, *Is there a link between students’ entrepreneurial spirit and cultural values?*, în volumul Proceedings of the 5th International Seminar on the Quality Management in Higher Education, Tulcea, Romania, 12-14 of June, 2008, Technical University of Iasi, Editura Performantica, ISBN: 978-973-730-496-4, pag. 409-414, ISI Proceedings - IDS Number: BIK04
 11. **Lia Codrina Conțiu**, *A study of Human Resource Management Practices in Romanian private companies*, în volumul The Annals of the University of Oradea, Vol. IV – Management and Marketing, Științe Economice – TOM XVII 2008, ISSN – 1582-5450 (category B+ CNCSIS), <http://steconomice.uoradea.ro/anale/>, the 4th Edition of the International Scientific Conference – *European Integration – New Challenges for the Romanian Economy*, May 30-31 2008, Oradea, pag. 187-192
 12. **Lia Codrina Conțiu**, *Aspects regarding the influence of cultural factors on Human Resources Management practices*, în volumul Proceedings of the 5th International Conference on the Management of Technological Changes, Alexandroupolis – Greece, August 25-26, 2007, Democritus University of Thrace, Book 2, ISBN 978-960-8932-2-9, pag. 289-298, ISI Proceedings, IDS Number: BHF42
 13. **Lia Codrina Conțiu**, *Dimensions of the organizational culture within Romanian public institutions*, 3rd International Scientific conference ECO-TREND 2006, Economics and Globalization, „Constantin Brâncuși” University of Târgu-Jiu, Faculty of Economics, 24-25 November, 2006, Universitaria Publishing House, ISBN (10) 973-742-321-0; (13) 978-973-742-321-1, pag. 1-8 (poziția 28 pe CD)

14. **Lia Codrina Conțiu**, *Organizational culture factors that may influence the competitiveness of higher education institutions*, în volumul *Quality Management in Higher Education – Proceedings of the 4th International Seminar on the Quality of Higher Education*, 9-10 June 2006, Sinaia, Technical University of Iași, Editura Performantica, ISBN 973-730-225-7, 978-973-730-225-0, pag. 251-256, ISI Proceedings, IDS Number: BHE50
15. **Lia Codrina Conțiu**, *A model of organizational culture in the public area*, în volumul *Proceedings of the International Conference: The Impact of European Integration on the National Economy*, MANAGEMENT, October 18-19 2005, organizată de Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, Universitatea „Babeș-Bolyai”, Cluj-Napoca, Editura Risoprint, ISBN 973-751-211-1, 978-973-751-211-6, pag. 16-23
16. **Lia Codrina Conțiu**, *A study concerning organizational culture and its influence on knowledge management*, în volumul *Proceedings of the 4th International Conference on the Management of Technological Changes*, Chania – Greece, August 19-20, 2005, Technological University of Crete, Book 1, ISBN 978-8475-04-5, pag. 139-144; ISI Proceedings, IDS Number: BGR13
17. Liviu Marian, **Lia Codrina Conțiu**, *A model of systemic analysis of the corporate culture*, în volumul *Proceedings of the 4th International Conference on the Management of Technological Changes*, Chania – Greece, August 19-20, 2005, Technological University of Crete, Book 1, ISBN 978-8475-04-5, pag. 167-172; ISI Proceedings, IDS Number: BGR13; <http://apps.isiknowledge.com/ISIP/CIW.cgi>