

**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA DIN PETROȘANI
ȘCOALA DOCTORALĂ
DOMENIUL: INGINERIE ȘI MANAGEMENT**



**REZUMAT
TEZĂ DE DOCTORAT**

***CERCETĂRI PRIVIND INFLUENȚA CULTURII
ORGANIZAȚIONALE ASUPRA REZISTENȚEI LA SCHIMBARE
A MANAGERILOR***

CONDUCĂTOR DOCTORAT

Prof.univ.dr.habil.ing.dr.ec. EDELHAUSER Eduard-Victor

AUTOR TEZĂ

Drd. LUPOIANU (POPA) Elena-Izabela

2024

CUPRINS

INTRODUCERE	5
PARTEA I – SINTEZA LITERATURII DE SPECIALITATE	11
CAPITOLUL I. CONSIDERAȚII GENERALE CONCEPTUALE PRIVIND CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ	11
1.1. Conceptul de cultură organizațională	11
1.2. Fundamentele teoretice ale culturii organizaționale	14
1.3. Cultura națională și organizațională	14
1.4. Cultura națională - diferențe	17
1.5. Distincția dintre cultura organizațională și climatul organizațional	18
1.6. Niveluri și elemente culturale	19
1.7. Măsurarea culturii organizaționale	20
1.8. Fiabilitatea și validitatea anchetelor privind cultura organizațională	21
1.9. Provocări suplimentare în contexte interculturale	21
1.10. Modelul Geert Hofstede	21
1.10.1. Dimensiuni culturale Hofstede	23
1.10.1.1. Distanța față de putere (PDI)	23
1.10.1.2. Individualism – Colectivism (IDV)	24
1.10.1.3. Masculinitate – feminitate (MAS)	24
1.10.1.4. Evitarea incertitudinii (UAI)	25
1.10.2. Dimensiuni culturale pentru România	26
1.11. Critica modelului Hofstede și a aplicațiilor sale	29
1.12. Concluzii	32
CAPITOLUL 2. MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII	33
2.1. O privire de ansamblu asupra managementului schimbării	33
2.2. Impactul culturii organizaționale asupra schimbării	36
2.3. Schimbarea organizațională	38
2.4. Comunicarea în managementul schimbării	42
2.4.1. Rolul comunicării în gestionarea schimbării	44

2.4.2.	Rolul comunicării în implementarea schimbărilor tehnologice	47
2.5.	Leadershipul în gestionarea schimbării	48
2.6.	Concluzii	51
CAPITOLUL 3. REZISTENȚA LA SCHIMBARE		54
3.1.	Clarificarea conceptuală a rezistenței	54
3.1.1.	Rezistența în fizică	54
3.1.2.	Rezistența în finanțe	54
3.1.3.	Rezistența în politică	55
3.1.4.	Rezistența în fiziologie	55
3.1.5.	Rezistența în psihologie	55
3.2.	Definiția rezistenței la schimbare	56
3.3.	Rezistența la schimbare la nivel individual	57
3.3.1.	Cum apare rezistența la indivizi?	57
3.3.2.	Cum se exprimă rezistența de către indivizi?	60
3.4.	Rezistența la schimbare la nivel de grup	61
3.4.1.	Cum apare rezistența în grupuri?	61
3.4.2.	Cum se exprimă rezistența prin grupuri?	63
3.5.	Rezistența la schimbare în context organizațional	63
3.5.1.	Schimbarea în organizații	64
3.5.2.	Cum apare rezistența în contextul organizațional?	65
3.5.2.1.	Cum apare rezistența la angajați?	66
3.5.2.2.	Rezistența la schimbare - caracteristici	69
3.5.2.3.	Cum apare rezistența în echipe?	70
3.5.2.4.	Cum apare rezistența la lideri?	71
3.5.3.	Cum se exprimă rezistența în contextul organizațional?	75
3.5.3.1.	Cum își exprimă angajații rezistența?	75
3.5.3.2.	Cum se exprimă rezistența în cadrul echipelor?	75
3.5.3.3.	Cum se exprimă rezistența de către lideri?	77

3.6.	Gestionarea și depășirea rezistenței la schimbare	77
3.7.	Gestionarea și depășirea rezistenței la schimbare în cadrul unei organizații	81
3.7.1.	Leadershipul în gestionarea rezistenței la schimbare	81
3.8.	Rezistența la schimbare în sistemul energetic - legătura cu criza energetică	84
3.8.1.	Rezistența la schimbare în sistemul energetic european și mondial	84
3.8.2.	Schimbarea în sistemul energetic european și mondial	86
3.8.3.	Sistemul energetic național	89
3.8.2.	Schimbarea în sistemul energetic național	91
3.9.	Concluzii	93
	PARTEA II – STUDII DE CAZ	95
	CAPITOLUL 4. CERCETAREA EMPIRICĂ PRIVIND CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI REZISTENȚA LA SCHIMBARE A MANAGERILOR ÎN COMPANIILE ENERGETICE DIN ROMÂNIA, STUDIU DE CAZ – CE OLTENIA	95
4.1.	Prezentarea organizației studiate	95
4.2.	Metodologia de cercetare	110
4.3.	Enunțarea problemei, formularea obiectivelor cercetării și a ipotezelor	111
4.3.1.	Enunțarea problemei	111
4.3.2.	Formularea obiectivelor și ipotezelor cercetării	111
4.4.	Instrumentele de cercetare, proiectarea chestionarului și eșantionarea populației	113
4.4.1.	Instrumentele de cercetare	113
4.4.2.	Chestionarul	118
4.4.3.	Eșantionarea populației și validarea eșantionului	120
4.5.	Colectarea, prelucrarea și interpretarea datelor	122
4.6.	Studiul 1 - Manifestarea culturii organizaționale prin dimensiunile culturale Hofstede, în CE OLTENIA	125
4.6.1.	Concluzii parțiale	150
4.7.	Studiul 2 - Percepțiile și atitudinile managerilor asupra schimbării culturii organizaționale în CE OLTENIA	152
4.7.1.	Concluzii parțiale	207

CAPITOLUL 5. DISCUȚII, IMPLICAȚII TEORETICE, IMPLICAȚII PRACTICE, PUNCTE FORTE, LIMITE ALE CERCETĂRII, DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE, CONTRIBUȚII ALE AUTORULUI, CONCLUZII	213
5.1. Discuții	213
5.2. Implicații teoretice	214
5.3. Implicații practice	215
5.4. Puncte forte	216
5.5. Limite ale cercetării	217
5.6. Direcții viitoare de cercetare	219
5.7. Contribuții ale autorului	221
5.8. Concluzii	222
BIBLIOGRAFIE	233
LISTĂ ACRONIME	255
LISTĂ FIGURI	256
LISTĂ TABELE	260
APENDICE NR.1. SITUAȚIE COMPANII ȘI SOCIETĂȚI DIN SISTEMUL ENERGETIC NAȚIONAL AFLATE ÎN SUBORDINEA MINISTERULUI ENERGIEI LA CARE STATUL ESTE ACȚIONAR	263
APENDICE NR.2. CHESTIONAR PRIVIND CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI REZISTENȚA LA SCHIMBARE A MANAGERILOR	265
APENDICE NR.3. VALIDARE EȘANTION RESPONDENȚI	270
APENDICE NR.4. TESTUL HI PĂTRAT	271

Cuvinte cheie: *atitudini, colectivism-individualism, cultură organizațională, disponibilitate, distanță față de putere, evitarea incertitudinii, management, masculinitate-feminitate, percepții, rezistență la schimbare, schimbare*

Concepte

Influența culturii organizaționale asupra *rezistenței la schimbare* a managerilor este un subiect de actualitate și importanță majoră în *managementul* modern. Într-o lume caracterizată de schimbări rapide și continue, abilitatea organizațiilor de a se adapta și de a implementa schimbări eficiente, este crucială pentru succesul pe termen lung.

Cultura organizațională joacă un rol esențial în acest proces, influențând în mod direct atitudinile și comportamentele managerilor în fața *schimbării*. *Cultura organizațională* face parte din fiecare companie. Aceasta reprezintă valorile de bază, normele și regulile generale care guvernează compania. Chiar și în companiile românești, aceasta devine un concept din ce în ce mai tot mai pregnant. Fiecare organizație are o conștientizare colectivă a importanței ierarhiei și autorității, idei diferite despre angajamentul în muncă, despre ce înseamnă să fii membru al unei organizații și cum ar trebui să se comporte un membru al organizației.

Cultura organizațională are rolul de a consolida coeziunea oamenilor, care alcătuiesc organizația. Ea modifică individualitatea oamenilor în funcție de cerințele organizației și încearcă să atenueze sentimentul de alienare care apare în marile companii.

Odată cu creșterea globalizării în lumea de astăzi, pare necesar să se ia în considerare *cultura organizațională* ca fiind un factor important care influențează *schimbarea*.

În contextul schimbărilor climatice, modificărilor legislative în domeniul energetic, apariției noilor tehnologii pe piață, apariției/dispariției unor competitori, precum și crizei energetice generată de războiul dintre Ucraina și Rusia, companiile din domeniul energetic parcurg o perioadă de tranziție. De aceea este importantă înțelegerea conceptelor de *cultură organizațională*, *schimbare* și *rezistență la schimbare*, pentru a sprijini *managementul* să gestioneze eficient procesul de tranziție către surse de energie mai curate și durabile.

Companiile energetice se văd nevoite să-și modifice *cultura organizațională* pentru a face față schimbărilor neprevăzute și pentru a-și asigura continuarea activității într-un mod sustenabil. Aceste modificări pot include adoptarea unor strategii de diversificare a surselor de energie, îmbunătățirea eficienței operaționale și reducerii dependenței de anumite piețe sau resurse. De asemenea, accentul poate fi pus pe inovare, dezvoltarea unei *culturi organizaționale* orientate către sustenabilitate și adaptabilitate la *schimbările* din piață. Este important ca companiile să fie proactive în ajustarea culturii lor organizaționale pentru a răspunde eficient la provocările generate de criza energetică actuală. De aceea este foarte importantă înțelegerea conceptelor de *cultură organizațională*, *schimbare* și *rezistență la schimbare*, pentru a sprijini *managementul* să gestioneze eficient procesul de tranziție pe care companiile energetice sunt obligate să îl parcurgă.

Cultura organizațională are un impact semnificativ asupra modului în care se gestionează *schimbările* în domeniul energetic. O *cultură organizațională* puternică, orientată către inovare și adaptabilitate, poate facilita implementarea schimbărilor pozitive în cadrul unei companii din domeniul energetic. Pe de altă parte, o *cultură organizațională* rigidă, *rezistentă la schimbare*

sau dominată de inerție poate împiedica progresul și poate face dificilă adopția unor practici mai durabile și eficiente din punct de vedere energetic. Este important ca organizațiile din domeniul energetic să recunoască influența pe care *cultura organizațională* o are asupra *schimbărilor* și să investească în crearea unei culturi care să susțină progresul și inovația în acest sector. Aceasta presupune implicarea salariaților în procesul de luare a deciziilor, promovarea comunicării deschise și transparente, susținerea dezvoltării personale și profesionale a salariaților și crearea unui mediu de lucru sigur și stimulant.

Prin promovarea unei *culturi organizaționale* sănătoase și orientate către *schimbare*, companiile din domeniul energetic vor putea naviga mai ușor prin transformările necesare pentru a răspunde provocărilor actuale și pentru a contribui la o mai bună gestionare a resurselor energetice.

Un alt aspect important pe care companiile energetice nu trebuie să îl neglijeze este *rezistența la schimbare*. *Rezistența la schimbare* este reacția negativă a salariaților sau grupurilor din companie față de schimbările propuse. Aceasta poate include atitudini și comportamente care încearcă să împiedice sau să întârzie *schimbarea*. Motivele pentru rezistență pot varia, de la teama de necunoscut, pierderea controlului, la disconfortul cauzat de întreruperea rutinei zilnice, obiceiurile și practicile vechi, interesele economice ale unor companii, dar și posibile consecințe negative ale *schimbării*.

Cu toate acestea, este important să înțelegem că tranziția către surse de energie mai curate și durabile este esențială pentru protejarea mediului și pentru asigurarea unui viitor sustenabil pentru generațiile viitoare. Educația și conștientizarea pot juca un rol crucial în depășirea acestei *rezistențe* și în promovarea adoptării unor soluții energetice mai prietenoase cu mediul.

Ținând cont de subiectele abordate în cadrul cercetării, *cultura organizațională* și *schimbarea*, putem afirma că cele două concepte sunt extrem de complexe, iar tratarea lor sinergică poate genera noi oportunități și direcții de acțiune la nivelul *managementului*.

Motivația alegerii temei de cercetare s-a conturat din dorința de a explora și examina impactul *culturii organizaționale* asupra *schimbării* din mai multe perspective (național, industrii, companii) și de a aduce o contribuție semnificativă la înțelegerea complexității *culturii* organizaționale pentru mediul de afaceri în continuă *schimbare*.

Actualitatea temei de cercetare rezidă din abordarea recentă în literatura de specialitate, pe de o parte, și din implicațiile manageriale pe care cele două concepte cheie care însoțesc întreaga teză de doctorat – *cultură organizațională* și *schimbare* – le au asupra economiilor naționale și asupra afacerilor, în particular. În ultimul timp, o serie de cercetări au evidențiat influența *culturii naționale* asupra dezvoltării resurselor umane și responsabilității sociale, dar în nici un caz nu se evidențiază studii axate pe analiza influenței *culturii organizaționale* asupra *schimbării* în abordare națională, la nivelul industriilor și afacerilor.

În acest context, tema propusă spre cercetare prin prezenta teză de doctorat intitulată "*Cercetări privind influența culturii organizaționale asupra rezistenței la schimbare a managerilor*" va contribui la dezvoltarea domeniului „*inginerie și management*” prin fundamentarea unui subiect de interes, atât pentru lumea academică, cât și pentru mediul de afaceri.

Tema abordată este una de mare **actualitate și relevanță** în domeniul ingineriei, *managementului* și al comportamentului organizațional. Aceasta implică examinarea modului în care valorile, normele, credințele și practicile împărtășite în cadrul unei organizații pot influența atitudinile și comportamentele managerilor față de schimbare.

Stadiul actual al cunoașterii în domeniul de cercetare întreprins, nu evidențiază o multitudine de lucrări de specialitate (naționale și internaționale) generate de complexitatea temei abordate.

Prin explorarea acestui subiect complex, **scopul cercetării** este de a identifica și analiza *cultura organizațională* a companiilor care activează în domeniul energetic, modul în care managerii companiilor percep *schimbarea* în cadrul acestora și modul cum sunt influențați de diverși factori, precum *genul, vârsta și vechimea în muncă*, dar și disponibilitatea acestora de a participa în procesul de *schimbare a culturii organizaționale*.

Având în vedere scopul cercetării, obiectivele generale ale acestui demers științific se fundamentează pe stadiul actual al cunoașterii în domeniu și pe limitele generate de bibliografia existentă:

- fundamentarea teoretică a conceptelor de *cultură organizațională, schimbare și rezistență la schimbare*, cât și evidențierea rolului acestora în studiile anterioare;
- identificarea și evaluarea modelului Hofstede privind determinarea și măsurarea culturii organizaționale la nivel de națiuni, industrii și companii;
- prezentarea și descrierea perspectivelor privind cele patru mari dimensiuni culturale ale lui Hofstede identificate în literatura de specialitate;
- abordarea relației *cultură organizațională – schimbare – rezistență la schimbare* și identificarea tendințelor în domeniu;
- investigarea și determinarea relației dintre dimensiunile culturale la nivel național și la nivel de companii din sistemul energetic național;
- propunerea și dezvoltarea de strategii pentru schimbarea *culturii organizaționale*, respectiv gestionarea *rezistenței la schimbare* fiecare dintre cele patru dimensiuni culturale în funcție de caracteristicile tipului de cultură.

Demersul științific a fost fundamentat pe o bază de resurse bibliografice cuprinzătoare ce include cărți de specialitate și articole științifice din jurnale academice indexate în baze de date prestigioase precum: SCOPUS, Web of Science, Science Direct etc. De asemenea, pentru abordarea analitică, sintetică a cercetării și realizarea cercetării empirice au fost utilizate surse care oferă date și informații credibile, respectiv baze de date - surse web ca: Hofstede – pentru cultură.

Structura tezei urmărește un parcurs logic, bine definit și evidențiază principalele aspecte teoretice și metodologice în conformitate cu obiectivele expuse, respectând normele de etică și conduită în cercetare.

Pentru a răspunde complexității temei, teza este structurată în cinci capitole, la care se adaugă introducerea, referințele bibliografice și anexele tezei (apendice nr. 1-4). Conținutul tezei se fundamentează pe 288 de referințe bibliografice, 46 de tabele, 92 de figuri și patru anexe.

În scopul înțelegerii *culturii organizaționale*, percepțiilor și atitudinilor managerilor privind *schimbarea*, am efectuat o cercetare în Societatea Complexul Energetic Oltenia SA (CE OLTENIA), companie de producere a energiei electrice pe bază de combustibili fosili (cărbune lignit), componentă a sistemului energetic din România, care parcurge transformări necesare pentru a răspunde provocărilor actuale și pentru a contribui la o mai bună gestionare a resurselor energetice. CE OLTENIA se află într-un amplu proces de tranziție către surse de energie mai curate și durabile pentru protejarea mediului și pentru asigurarea unui viitor sustenabil pentru generațiile viitoare.

Organizația CE OLTENIA a fost selectată pentru efectuarea cercetării deoarece este o companie energetică reprezentativă în domeniul energetic. În perioada efectuării cercetării martie-iunie 2022, în sistemul energetic național din România existau 32 de companii energetice care aveau în total 62.248 de angajați dintre care 567 de angajați ocupau posturi de conducere (manageri) conform informațiilor publicate pe paginile oficiale. Din totalul salariaților din sistemul energetic național în CE OLTENIA activau 11.030 de angajați dintre care 496 de angajați cu studii universitare ocupau posturi de conducere (manageri) așa cum se poate observa în *Apendicele nr.1* la prezenta teză.

Până în prezent, nu a fost efectuat vreun studiu oficial asupra *culturii organizaționale* și asupra percepțiilor și atitudinilor managerilor privind *schimbarea* în CE OLTENIA. Importanța unui astfel de studiu este mai mult decât necesar pentru a ajuta companiile cu capital autohton din domeniul energetic să atingă același nivel de performanță ca și companiile cu capital străin.

Acest studiu este oportun și necesar nu numai pentru a determina baza sau teoria în uz a managerilor, ci și pentru a forma linia de bază pentru studiile viitoare privind planificarea și gestionarea *schimbării* ținând cont de componentele *culturii organizaționale*, *schimbării* și *rezistenței la schimbare*.

Obiectivele generale ale cercetării formulate au avut la bază abordarea modalităților privind conceptul de *management al schimbării* care poate fi conturat prin implementarea *culturii organizaționale*, evidențierea evoluției acestui concept și identificarea modalităților prin care companiile să își schimbe cultura organizațională existentă. Astfel, în prezenta teză am formulat **două obiective generale**, astfel:

Obiectivul general 1. „*Analiza privind modul în care organizațiile din sistemul energetic din România reflectă cultura națională măsurată prin metoda lui Geert Hofstede*”.

Obiectivul general 2. „*Analiza privind modul în care managerii manifestă disponibilitate de a participa în procesul de schimbare a culturii organizaționale, indiferent de caracteristicile socio-demografice și profesionale*”.

Cercetarea a fost efectuată în perioada **martie-iunie 2022** în CE OLTENIA, în cadrul căreia, pe baza datelor colectate cu ajutorul *Chestionarului* alcătuit din trei *Secțiuni* ce cuprinde 19 întrebări cu 47 de itemi, am efectuat *două studii* ce au vizat *două obiective generale*, *zece ipoteze generale (IG)* și *opt ipoteze specifice (IS)*.

Prin *Studiul 1* am analizat modul în care cultura organizațională a CE OLTENIA, companie din sistemul energetic din România, reflectă cultura națională măsurată prin metoda lui Hofstede. Acest studiu se bazează pe cercetările masive ale lui Hofstede asupra celor patru mari dimensiuni culturale identificate și anume: *distanță față de putere (PDI)*, *individualism-*

colectivism (IDV), masculinitate-feminitate (MAS) și evitarea incertitudinii (UAI). Studiul 1 a fost realizat prin analiza răspunsurilor acordate la 32 itemi ai întrebărilor 6, 7, 8, 9 regăsite în Chestionar-Sectiunea II și este redat schematic în figura de mai jos:

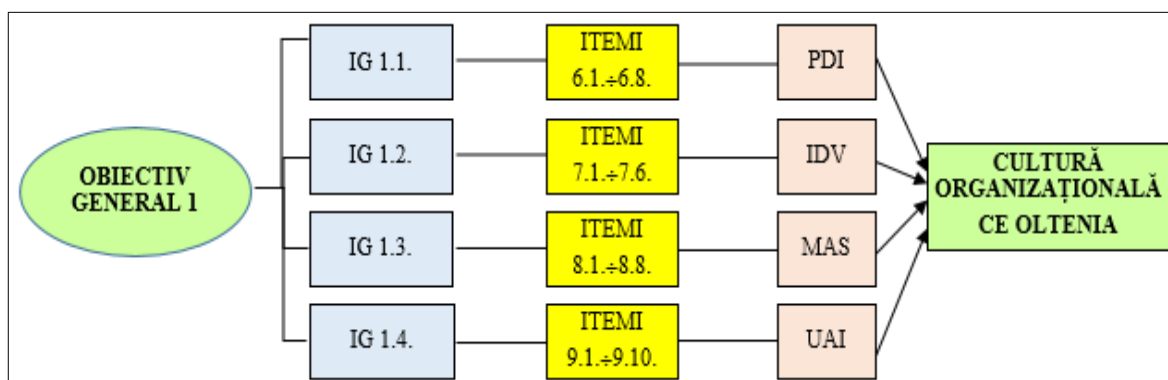


Fig.a: Studiul 1- Analiza dimensiunilor culturii organizaționale în CE OLTENIA
Sursa: prelucrare proprie

Prin Studiul 2 am analizat percepțiile managerilor privind schimbarea, respectiv modul în care managerii manifestă disponibilitate de a participa în procesul de schimbare a culturii organizaționale a CE OLTENIA, indiferent de caracteristicile socio-demografice și profesionale. Studiul 2 a fost realizat prin analiza răspunsurilor acordate la 10 itemi ai întrebărilor 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, regăsite în Chestionar-Sectiunea III și este redat schematic în figura de mai jos:

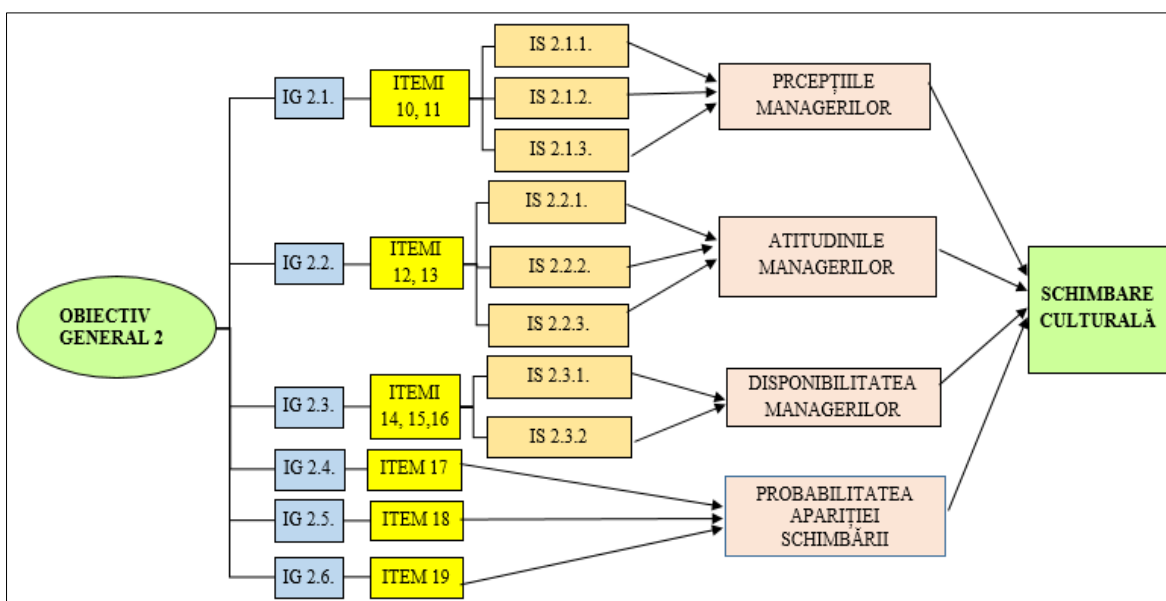


Fig.b: Studiul 2 - Analiza percepțiilor și atitudinilor managerilor asupra schimbării culturii organizaționale în CE OLTENIA
Sursa: prelucrare proprie

Ipotezele de cercetare au necesitat verificare empirică, în conformitate cu cerințele științifice, folosind diverse metode (experimente, referire la realitate sau raționament inductiv de cercetare empirică). În acest caz, metoda vizată a constat în colectarea, analizarea și interpretarea datelor pentru a le raporta în realitate.

Metodologia de cercetare

Cercetarea științifică din prezenta teză a fost o cercetare *primar-cantitativă*, având drept scop principal atingerea obiectivelor generale stabilite. Acestea au fost transformate în reprezentări empirice, care, la rândul lor, au condus la dezvoltarea unui model teoretic care să garanteze capacitatea de a măsura anumite corelații și de a stabili astfel, tendințe.

Metodologia aferentă cercetării a constat în culegerea datelor din cadrul organizației selectate, prelucrarea și analiza acestora. Metodologia cercetării a presupus și elaborarea unui *Chestionar* adecvat obiectivelor generale și efectuării cercetărilor pe un eșantion reprezentativ din compania energetică, pentru a concretiza analiza elementelor specifice *culturii organizaționale și schimbării*.

Chestionarul administrat online prin Google Forms a fost transmis către 496 de angajați cu studii universitare ce au ocupat funcții de conducere în companie, iar răspunsurile au fost înregistrate pentru a asigura climatul anonimului. Au colectate 261 de chestionare completate, reprezentând 52,62% din cele 496 de chestionare distribuite.

Variabilele independente au fost dimensiunile culturale (*distanța de putere, colectivism-individualism, masculinitate-feminitate și evitarea incertitudinii*), iar variabile dependente au fost considerate *genul, vârsta și vechimea în muncă* a managerilor respondenți. Pentru analiza datelor, au fost utilizate *analiza de regresie logit, testul T, testul Cronbach Alfa, testul Chi squared, precum și corelațiile Spearman, corelațiile bivariate Pearson și corelațiile Kendall*.

Relevanța temei de cercetare

Într-un sens mai larg, această teză va ajuta departamentele corporative care se ocupă de *schimbare*, să învețe mai multe despre cultura națională, *cultura organizațională* și să folosească aceste cunoștințe pentru a le ajuta să vină cu o abordare nouă pentru planul lor de implementare a *schimbării*. În plus, vor identifica avantajele și dezavantajele pe care le prezintă diferite aspecte ale culturii organizaționale și vor aplica acest lucru pentru a determina succesul procesului, inclusiv în ceea ce privește conducerea.

Pentru persoanele care se ocupă efectiv de implementarea *schimbării*, această teză poate fi o resursă bună pentru a identifica limitele abordării lor și pentru a face *schimbările* necesare în ceea ce privește diferențele culturale de care trebuie să țină cont. De exemplu, pentru a transforma o organizație orientată spre interior într-o organizație orientată spre exterior, axată pe client, va fi necesară o *schimbare* a *culturii organizaționale*, care la rândul ei poate fi determinată de înțelegerea *culturii organizaționale* de către manageri. Mai mult, aceasta poate ajuta apoi la elaborarea strategiilor și găsirea de mijloace mai eficiente de a ajunge la baza lor de clienți, abordând deficiențele acestora și menținându-le punctele forte.

Din punct de vedere academic și literar, această teză îi poate ajuta pe studenți și pe cercetători să înțeleagă mai bine *cultura organizațională, schimbarea, rezistența la schimbare* și rolul de *leadership* în contextul *schimbării*. De asemenea, acest lucru creează o platformă bună pentru ca aceștia să efectueze cercetări viitoare în domeniu, abordând potențial limitările acestei cercetări pe care ar putea simți nevoia să le îmbunătățească. Acestea ar putea fi noi subiecte de cercetare mai specifice și, potențial, contribuții bune la domeniile academice ale

managementului culturii organizaționale, *managementului* schimbării, precum și ale științelor sociale.

Capitolul 1 intitulat „*Considerații generale conceptuale privind cultura organizațională*” este structurat în 12 subcapitole ce prezintă conceptul și fundamentele *culturii organizaționale*, culturii naționale, particularitățile culturii naționale, climatul organizațional, descrierea tipologiei celor mai importante patru dimensiuni culturale identificate de Hofstede pentru România, respectiv *distanța față de putere*, *colectivism-individualism*, *masculinitate-feminitate* și *evitarea incertitudinii*, criticile aduse modelului Hofstede și concluzii.

Capitolul 2 intitulat „*Managementul schimbării*” este structurat în șase subcapitole ce prezintă o privire de ansamblu asupra *managementului schimbării*, impactului *culturii organizaționale* asupra *schimbării*, descrierii rolului și importanței *comunicării* în gestionarea *schimbării*, importanței *leadershipului* în gestionarea *schimbării* și concluzii.

Capitolul 3 intitulat „*Rezistența la schimbare*” este structurat în nouă subcapitole ce tratează conceptul de *rezistență la schimbare*, modul de manifestare a rezistenței la schimbare la nivel individual, de grup și organizațional, impactul acesteia privind *schimbarea culturii organizaționale*, importanța *leadershipului* în gestionarea *rezistenței la schimbare* în sistemul energetic, mondial, european și național în contextul actual al crizei energetice, ambițiile Uniunii Europene de a atinge obiectivele stabilite privind producerea de energie electrică utilizând surse regenerabile, precum și concluzii.

Capitolul 4 intitulat „*Cercetarea empirică privind cultura organizațională și rezistența la schimbare a managerilor în companiile energetice din România, studiu de caz – CE OLTENIA*” este structurat în șapte subcapitole ce prezintă organizația studiată, metodologia de cercetare, obiectivele și ipotezele de cercetare ale tezei, enunțarea problemei, instrumentele de cercetare, proiectarea chestionarului, eșantionarea populației, *cercetarea empirică* realizată într-o companie autohtonă cu capital majoritar de stat din domeniul energetic, precum și concluziile parțiale în urma cercetării.

Datele empirice care au fost găsite prin intermediul celor două *studii* de cercetare efectuate în compania energetică, au fost prezentate în cadrul a două *secțiuni*. În prima secțiune am realizat *Studiul 1* pentru a *analiza cultura organizațională* pornind de la tipologia lui Hofstede. Am determinat valorile indicilor culturali pentru cele mai importante patru dimensiuni culturale, respectiv *distanță față de putere*, *individualism-colectivism*, *masculinitate-feminitate*, *evitarea incertitudinii*, precum și corelațiile acestora. În a doua secțiune am realizat *Studiul 2* pentru a analiza percepțiile, atitudinile managerilor și disponibilitatea acestora de a participa în procesul de *schimbare a culturii organizaționale*, în funcție de anumite caracteristici demografice și socio-profesionale și dacă managerii manifestă *rezistență la schimbare*. Am prezentat modul în care managerii percep schimbările în cadrul companiei și cum sunt influențați de diverși factori, respectiv *genul*, *vârsta* și *vechimea în companie*, precum și disponibilitatea managerilor de a participa în procesul de *schimbare a culturii organizaționale* în companie. De asemenea, am analizat opiniile și atitudinile salariaților cu privire la diverse aspecte ale organizației, cum ar fi: recunoașterea schimbărilor

realizate în ultimii 3 (trei) ani și a forțelor avantajoase care au stat la baza acestora, identificarea obstacolelor în calea *schimbării organizaționale*, dorința de a se angaja în procesul de *schimbare a culturii organizaționale*, recunoașterea mijloacelor cheie și a facilitatorilor implementării *schimbării organizaționale*.

În urma analizei empirice s-au conturat o serie de rezultate ale cercetării, printre cele mai relevante fiind:

➤ Indicele cultural pentru dimensiunea *Distanța față de putere*, estimat de noi pentru CE OLTENIA, prezintă valoarea PDI=56, reprezentând o valoare medie care indică manifestarea caracteristicilor dimensiunii culturale *Distanța mare față de putere*, iar pentru România valoarea estimată de Hofstede este PDI=90, ceea ce înseamnă că, atât în CE OLTENIA, cât și în România, se manifestă cultură de tip *Distanța mare față de putere*.

➤ Indicele cultural pentru dimensiunea *Individualism-Colectivism*, estimat de noi pentru CE OLTENIA, prezintă valoarea IDV=51, reprezentând o valoare medie care indică manifestarea caracteristicilor dimensiunii culturale de tip *Individualism*, iar pentru România valoarea estimată de Hofstede este IDV=30, ceea ce înseamnă că în CE OLTENIA se manifestă cultură de tip *Individualism*, în timp ce în România se manifestă cultură de tip *Colectivism*. Aceasta sugerează că organizația

➤ Indicele cultural pentru dimensiunea *Masculinitate-Feminitate*, estimat de noi pentru CE OLTENIA, prezintă valoarea MAS=61, reprezentând o valoare peste medie care indică manifestarea caracteristicilor dimensiunii culturale de tip *Masculinitate*, iar pentru România valoarea estimată de Hofstede este MAS=42, ceea ce înseamnă că în CE OLTENIA se manifestă cultură de tip *Masculinitate*, în timp ce în România se manifestă cultură de tip *Feminitate*.

➤ Indicele cultural pentru dimensiunea *Evitarea incertitudinii*, estimat de noi pentru CE OLTENIA, prezintă valoarea UAI=86, reprezentând o valoare mare care indică manifestarea caracteristicilor dimensiunii culturale de tip *grad mare de Evitarea incertitudinii*, iar pentru România valoarea estimată de Hofstede este UAI=90, ceea ce înseamnă că în atât în CE OLTENIA, cât și în România, se manifestă cultură de tip *grad mare de Evitarea incertitudinii*.

➤ Nu există diferențe semnificative de percepții ale respondenților, referitoare la principalele schimbări realizate în ultimii 3 (trei) ani în cadrul companiei energetice, între cele 2 (două) subgrupuri, managerii de gen masculin și managerii de gen feminin.

➤ Percepțiile managerilor cu vârste sub 44 de ani și ale celor cu vârste peste 45 de ani nu diferă semnificativ în ce privesc schimbările realizate în ultimii 3 (trei) ani în cadrul companiei energetice.

➤ Percepțiile managerilor cu vechime la locul de muncă de sub 20 ani, referitoare la principalele schimbări realizate în ultimii 3 (trei) ani în cadrul companiei energetice, nu diferă semnificativ față de percepțiile managerilor cu o vechime de peste 21 ani.

➤ Disponibilitatea managerilor de gen masculin de a participa în procesul de schimbare a culturii organizaționale în cadrul companiei energetice nu diferă semnificativ față de disponibilitatea celor de gen feminin.

➤ Disponibilitatea managerilor cu vârste sub 44 ani de a participa în procesul de

schimbare a culturii organizaționale în cadrul companiei energetice, nu diferă semnificativ față de disponibilitatea managerilor cu vârste peste 45 de ani.

➤ Disponibilitatea managerilor cu vechime în muncă sub 20 ani de a participa în procesul de schimbare a culturii organizaționale în cadrul companiei energetice, nu diferă semnificativ față de disponibilitatea managerilor vechime în muncă peste 21 ani.

➤ Vârsta și vechimea managerilor în companie nu influențează modalitatea în care aceștia percep schimbările realizate în cadrul companiei energetice.

➤ Vârsta și vechimea managerilor în companie influențează disponibilitatea acestora de a participa la schimbarea culturii organizaționale în cadrul companiei energetice, această relație este una invers proporțională, în sensul în care cu cât vârsta salariaților este mai înaintată, cu atât scade disponibilitatea acestora de a participa la schimbarea culturii organizaționale în CE OLTENIA.

➤ Managerii de gen masculin au o probabilitate mai mare de a participa la schimbare decât managerii de gen feminin.

➤ Managerii dispuși să participe la schimbare, încurajează probabilitatea de apariție a schimbării.

➤ Modificarea procesului de evaluare profesională a salariaților influențează probabilitatea de apariție a schimbării.

Capitolul 5 intitulat „*Discuții, implicații teoretice, implicații practice, puncte forte, limite ale cercetării, direcții viitoare de cercetare, contribuții ale autorului, concluzii*” este structurat în opt subcapitole ce prezintă toate elementele specificate.

Discuții complexe și profunde, pot avea loc pe baza conceptelor de *cultură organizațională, schimbare și rezistență la schimbare*, care să exploreze diferite aspecte ale transformării organizaționale și a rolului managerilor în acest proces. Propunem câteva teme importante pentru astfel de discuții: *definirea culturii organizaționale, conceptul de schimbare organizațională, rezistența la schimbare, rolul managerilor în procesul de schimbare, studii de caz și exemple practice*.

Teza de doctorat abordează câteva întrebări principale:

➤ Cum se reflectă cultura națională în *cultura organizațională* a companiei energetice, pornind de la tipologia lui Hofstede?

➤ Ce percepții și atitudini manifestă managerii față de *schimbarea culturii organizaționale* a companiei?

➤ Cum poate influența *cultura organizațională* rezultatele implementării *schimbării organizaționale*, în condițiile în care se ia în considerare complexitatea provocărilor cu care se confruntă organizațiile din domeniul energetic?

Implicații teoretice referitoare la perspectivele teoretice care pot fi folosite pentru o mai bună înțelegere a complexului de mecanisme care leagă *cultura organizațională* și rezultatele în materie de *schimbare*. De asemenea implicațiile abordează perspectivele pe care rezultatele le au pentru literatura generală de specialitate dincolo de cultura organizațională, cu accent pe climatul organizațional și pe resursele umane, cercetării în domeniul *managementului organizațional*.

Implicații practice subliniază faptul că practicienii ar trebui să fie conștienți de faptul că *schimbarea* culturală a unei organizații este un efort complex și de durată care necesită dedicare, perseverență și atenție la detalii fără a pierde din vedere imaginea de ansamblu. Prin urmare, este surprinzător faptul că o *schimbare* culturală de succes este de obicei o chestiune de ani (de exemplu, Paul et Fenlason, 2014; Small et Newton, 2014), în timp ce eforturile de *schimbare* superficială, precipitată, sunt de cele mai multe ori condamnate să eșueze (Kotter, 1995; Heskett, 2011).

Puncte forte ale cercetării sunt reprezentate de cele *două studii* realizate, care abordează aspecte relevante și actuale în domeniul *culturii organizaționale* și *schimbării*. Cele două studii se completează reciproc, bine unul pe altul oferind diverse perspective asupra acestei probleme care contribuie în mod colectiv la o mai bună înțelegere a acestor subiecte. Teza nu abordează doar aspectele importante menționate, ci avansează, de asemenea, în domeniu prin indicarea unor opțiuni pentru cercetătorii care urmăresc să deschidă noi terenuri prin investigarea relației dintre *cultura organizațională* și *rezistența la schimbare* din perspective inovatoare și cu metode de ultimă oră.

Limite ale cercetării reprezentate în primul rând de faptul că rezultatele studiilor empirice bazate pe eșantionul dintr-o singură organizație, a permis obținerea unui eșantion foarte cuprinzător de la această organizație (față de investigarea mai multor organizații într-o manieră mai degrabă superficială). În pofida acestui avantaj, generalizarea rezultatelor este, în mod evident, limitată. Pentru a furniza dovezi de generalizare, sunt necesare cercetări viitoare în cadrul altor organizații din sistemul energetic care să încerce să reproducă constatările acestei teze; în al doilea rând, studiile empirice din această teză sunt transversale și au măsurat variabilele culturale, precum și variabilele de rezultat la un anumit moment dat. Limitările identificate în derularea demersului științific pot fi transformate în perspective pentru viitoare cercetări.

Dirrecții viitoare de cercetare

1. Investigarea elementelor culturale suplimentare care sunt încă subreprezentate în literatura de specialitate actuală.

2. Investigarea elementelor culturale disfuncționale - un domeniu de cercetare care pare a fi deosebit de interesant. În timp ce majoritatea modelelor de *cultura organizațională* presupun în mod explicit sau implicit că fiecare dimensiune culturală este legată de rezultate diferite, dar în general tot pozitive (de exemplu, Denison et Mishra, 1995; Sarros, Gray, Densten et Cooper, 2005; Cameron et Quinn, 2006), există unele cercetări (de exemplu, Balthazard, Cooke et Potter, 2006; Ashkanasy et Härtel, 2014), precum și considerabile dovezi anecdotice (de exemplu, Flamholtz et Randle, 2011; Heskett, 2011) care sugerează că *cultura organizațională* poate conține elemente care sunt categoric negative. Mai ales, din punct de vedere teoretic, ar putea fi interesant să examinăm acest tip de elemente culturale negative și să se testeze, de exemplu, dacă aceste elemente sunt absente în organizațiile care au performanță ridicată sau dacă există o cultură specifică ce poate amortiza efectele negative.

3. Analiza modului în care tranziția către surse de energie regenerabilă influențează cultura organizațională.

4. Explorarea impactului tehnologiilor noi, cum ar fi inteligența artificială și energia verde, asupra valorilor, normelor și comportamentelor din cadrul organizațiilor energetice.
5. Modul în care diversitatea și incluziunea, atât în ceea ce privește angajații, cât și clienții, influențează cultura organizațională și performanța companiilor din sectorul energetic.
6. Colaborarea cu universități și instituții de cercetare pentru aducerea de idei noi în industria energetică.
7. Extinderea cercetării pe mai multe entități din domeniul energetic asupra unui număr mai mare de subiecți, aspect care să permită o reliefare cât mai precisă a manifestărilor culturii organizaționale și a schimbării, în organizațiile energetice din România.
8. Extinderea cercetării chiar pe alte sectoare industriale, deoarece cultura organizațională și *managementul schimbării* pot varia de la o entitate la alta și de la o industrie la alta.
9. Cercetarea culturii organizaționale bazată pe abordări calitative, cum ar fi interviuri aprofundate sau metode etnografice, care ar putea completa datele cantitative obținute în cercetarea din prezenta teză.
10. Dezvoltarea studiului, pornind de la tipologia lui Hofstede, prin identificarea tipurilor de culturi organizaționale predominante în cadrul diverselor organizații energetice.
11. Extinderea studiului privind opiniile literaturii de specialitate asupra conceptelor de *cultură organizațională* și *schimbare*, din punct de vedere al orizontului de timp.
12. Crearea unor modele statistice de schimbare în organizații, care să fie testate atât în cazul managerilor, cât și în cazul salariaților cu funcții de execuție.
13. Analiza mai aprofundată a culturii organizaționale în domeniul energetic, care să abordeze și celelalte două dimensiuni culturale adăugate de Hofstede, respectiv *orientare pe termen lung* și *indulgență*. Cercetarea din prezenta teză a fost limitată și a vizat analiza diferențelor culturale doar din perspectiva celor patru dimensiuni culturale Hofstede (*distanță față de putere, individualism-colectivism, masculinitate-feminitate și evitarea incertitudinii*).
14. Efectuarea de cercetări suplimentare privind impactul dimensiunilor culturale asupra practicilor de *management* al resurselor umane, luând în considerare alte aspecte care au un efect asupra lor, cum ar fi reglementările, legislația, mediul politic și social.

Contribuții personale și elemente de originalitate

1. Trasarea unui cadru conceptual al culturii organizaționale, dinspre general spre particular, vizând domeniul energetic.
2. Revizuirea literaturii de specialitate prin analiza lucrărilor publicate în jurnale de referință din aria culturii organizaționale și identificând principalele direcții de cercetare, cum ar fi: variabilele culturale, cultura instituțiilor, conceptul de schimbare, precum și cel determinat de originile culturale și istorice ale zonei în care se manifestă.
3. Facilitarea analizării culturii organizaționale din perspectiva celor patru dimensiuni culturale ale lui Hofstede, respectiv *distanța față de putere, individualism-colectivism, masculinitate-feminitate și evitarea incertitudinii*.
4. Înțelegerea consecințelor modificării sistemului de valori, complex al culturii organizaționale.

5. Clarificarea modului în care interacționează multiplele elemente culturale pentru rezultate în domeniul schimbării.

6. Oferire de impulsuri teoretice și metodologice noi, pe care cercetătorii, care urmăresc să aplice abordări alternative mai holistice, se pot baza pentru a investiga *cultura organizațională* ca un predictor al rezultatelor în materie de *schimbare*.

Originalitatea cercetării întreprinse constă în faptul că prin cele două studii realizate, ce au vizat cercetarea *culturii organizaționale*, percepțiile și atitudinile managerilor în ceea ce privește procesul de *schimbare*, am investigat percepția relației dintre *cultura organizațională*, *schimbare* și *rezistența la schimbare a managerilor* dintr-o importantă companie energetică de stat din România.

Am identificat în cadrul organizației din sistemul energetic românesc, prezența tuturor celor patru dimensiuni culturale conform tipologiei lui Hofstede respectiv, *distanța față de putere*, *individualism-colectivism*, *masculinitate-feminitate*, *evitarea incertitudinii* și formele de manifestare ale culturii organizaționale, în funcție de configurația organizației și a rolului conducerii.

Am analizat *cultura organizațională*, percepțiile, respectiv atitudinile managerilor privind *schimbarea culturii organizaționale* într-o companie energetică importantă ce face parte din sistemul energetic autohton și din perspectiva unor variabile ca *vârsta*, *genul* și *vechimea* în cadrul organizației, precum și influența factorilor de diferențiere ale celor patru dimensiuni culturale, asupra acestora.

Prin această teză se aduce o contribuție importantă la facilitarea analizării *culturii organizaționale* din perspectiva celor patru dimensiuni culturale ale lui Hofstede, se asigură o mai bună înțelegere a consecințelor modificării sistemului de valori, complex al culturii organizaționale ca întreg și clarifică modul în care interacționează multiplele elemente culturale, pentru obținerea de rezultate în domeniul *schimbării*. De asemenea, oferă perspective cu care practicienii se pot identifica deoarece acestea se referă la provocările complexe reale cu care se confruntă. În același timp, teza oferă numeroase impulsuri teoretice și metodologice noi pe care cercetătorii care urmăresc să aplice abordări alternative mai holistice, se pot baza pentru a investiga *cultura organizațională* ca un predictor al rezultatelor în materie de *schimbare*.

Concluzii

În contextul crizei energetice și al schimbărilor climatice, companiile energetice se confruntă cu numeroase provocări în implementarea *schimbării culturii organizaționale*.

Managerii de schimbare nu trebuie să aștepte să se lovească de zidul *rezistenței* înainte de a realiza că aspectele *culturii organizaționale* sunt puncte esențiale de luat în considerare la început. Dacă planul de gestionare a *schimbării* este conceput ținând cont de componentele *culturii organizaționale* și dacă se personalizează strategiile de comunicare în jurul acestor componente, procesul nu se va confrunta cu un nivel atât de *ridicat de rezistență*.

Gestionarea acestor provocări necesită un *leadership* puternic, o viziune clară și strategii bine definite pentru a naviga cu succes prin transformarea necesară spre un model de afaceri sustenabil și adaptabil la cerințele viitorului energetic global.

În mediul de lucru actual, care funcționează în jurul progreselor tehnologice, *managementul schimbării* va deveni din ce în ce mai mult, un instrument esențial pentru companiile care se străduiesc să avanseze continuu.

Tehnologia, prin însăși natura sa, a fost dezvoltată cu scopul de a crește eficiența și ușurința, ambii factori vor ajuta orice organizație să rămână agilă pe o piață competitivă. Odată cu dezvoltarea de noi tehnologii, apare necesitatea de a dezvolta noi competențe și de a schimba metoda actuală de îndeplinire a unei anumite sarcini. Cu toate acestea, după cum am arătat prin această teză, *schimbarea* modului în care se face ceva, nu se produce ușor sau cu acceptare imediată. *Schimbarea* este adesea respinsă, iar oamenii manifestă *rezistență* față de orice lucru care amenință status quo-ul familiar și confortabil. Este momentul în care *managementul schimbării* devine un instrument de o importanță vitală.

Managementul schimbării le permite celor care implementează *schimbarea* să monitorizeze schimbarea, să fie pro-activi în abordarea factorilor care ar putea obstrucționa schimbarea și, în cele din urmă, să se asigure că schimbarea este instituită în modul în care ar trebui să fie.

Primul pas în gestionarea schimbării constă în a realiza că *schimbarea* este un proces și nu un produs final. Este o perioadă de tranziție prin care oamenii trebuie să treacă pentru a se acomoda cu *schimbarea* și pentru a o implementa cu cât mai puțină *rezistență* posibilă. Există mai multe resurse care se adresează trecerii prin acest proces de tranziție - timp de decenii, cercetătorii au publicat colecții de sfaturi, cele mai bune practici și pași spre succes pentru ca cei care implementează *schimbarea* să le folosească în orice situație. Dar, nu orice situație implică același tip de oameni și, cu toate acestea, cel mai important aspect al *managementului schimbării* este gestionarea modului în care oamenii se confruntă cu ea. În acest caz, *cultura organizațională* devine o componentă vitală de care trebuie să se țină cont atunci când se implementează o *schimbare*.

Cultura unei organizații determină modul în care oamenii din grup comunică între ei și viceversa: modul în care comunică oamenii determină cultura organizației. Dacă o organizație comunică în principal prin întâlniri informale în persoană, nu ar fi adecvat și nici eficient să comunice *schimbarea* printr-un e-mail formal. Sau, dacă o organizație este formată în principal din oameni de știință, ingineri sau alte profesii care lucrează cu numere și date, nu ar fi adecvat să comunice prin intermediul unui mesaj verbal lung, fără date care să îl susțină.

Toți cercetătorii organizaționali sunt de acord, că, cunoașterea modului în care funcționează organizația, este un pas preliminar foarte important de făcut. Dar nu există o colecție de literatură publicată care să adapteze strategiile de *management al schimbării* la anumite tipuri de organizații. Fiecare industrie, profesie sau poziție în cadrul unei companii atrage un tip diferit de persoană care va răspunde cel mai bine la diferite tactici de *management al schimbării*.

Companiile diferă în funcție de factori care sunt mult mai ușor de identificat și definit - tonul și stilul comunicării lor, simbolurile și artefactele asociate culturii și calitățile ierarhice ale conducerii organizației lor. Prin urmare, efectuarea unei evaluări culturale înainte de a pune în aplicare un plan de *schimbare* poate ajuta managerii de schimbare să determine ce strategii trebuie utilizate. Există mai multe instrumente de diagnosticare care ajută la definirea culturii

unei organizații. Utilizarea acestor instrumente împreună cu strategii adecvate de gestionare a *schimbării* va contribui la asigurarea succesului în procesul de gestionare a *schimbării*.

Cultura organizațională funcționează de fapt ca o busolă care le spune membrilor unei organizații cum să facă față provocărilor și să depășească obstacolele în interesul organizației prin definirea aspectelor asupra cărora trebuie să acorde atenție managerii, cum să reacționeze emoțional și ce acțiuni să întreprindă în diferite tipuri de situații. Descoperirile sugerează că cultura poate prelua acest rol ca un ghid invizibil la un nivel macro general și la un nivel micro mai detaliat. La nivel macro, *cultura organizațională* în ansamblu pare să stabilească un cadru general, care oferă securitate și stabilitate managerilor și îi sprijină în sarcinile lor zilnice prin reducerea complexității și oferind orientare. La nivel micro, constatările indică faptul că înțelegerea modului în care este compusă *cultura organizațională* în ansamblu și a elementelor specifice din care aceasta este alcătuită, sunt extrem de importante pentru a analiza legătura dintre *cultură organizațională* și *schimbare*.

În viitor, pe măsură ce lumea afacerilor continuă să adopte noi tehnologii, *managementul schimbării* va continua să fie extrem de important. Având în vedere noile oportunități tehnologice care vor ajuta profesioniștii să avanseze, companiile vor trebui să fie capabile să se adapteze rapid și eficient la schimbările rapide.

Cultura organizațională rămâne unul dintre factorii importanți care vor ajuta companiile să treacă prin această perioadă de *schimbare* și să se asigure că eforturile de gestionare a schimbării vor fi un succes. Este important să nu uităm niciodată aspectul uman al *schimbării* și ce trebuie luat în considerare în legătură cu persoanele care trec prin acest proces. Făcând din *cultura organizațională* o prioritate în timpul schimbării, cei care pun în aplicare *schimbarea*, pot fi siguri că strategiile și tacticile lor sunt adecvate pentru acea populație și au mai multe șanse de a fi întâmpinate cu succes.

Valorificarea rezultatelor cercetării

Valorificarea rezultatelor cercetărilor întreprinse s-a realizat prin susținerea și publicarea unor lucrări, în proceeding-urile unor conferințe/simpozioane sau Jurnale indexate ISI sau BDI, dintre care se pot enumera:

Lucrări publicate în jurnale indexate web of science (ISI)

1. Furdui A., Edelhauser E. V. et Popa E. I., (2019). *Innovation Management Correlated with the Models of Development of Technological Entrepreneurship*, Quality-Access to Success, Volume: 20, Supplement:1, Pages: 513-518, Published: Jan 2019, Accession Number: WOS:000459686300090, ISSN:1582-2559, IDS Number: HM7UX. <https://doaj.org/article/71c2890274214081819713233ea694ce>
<https://doi.org/10.1051/matecconf/201929007011>

Lucrări publicate în proceedings-uri indexate web of science (ISI)

2. Popa E. I., Furdui A. et Edelhauser E. V. (2019). *Organizational Culture an Important Vector for the Performance of a Company*, Matec Web of Conferences, 290, 07010 (2019), The 9th International Conference on Manufacturing Science and Education_MSE 2019 „Trends in New Industrial Revolution”, June 5-7, Sibiu, România. Accession

Number: WOS:000569367700087, ISSN:2261-236X, IDS Number: BP9HB.<https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/pdf/2019/39/matecconfmse201907010.pdf>

3. Popa E. I., Furdui A. et Edelhauser E. V. (2019). *Considerations on Management for Technological Entrepreneurship*, Matec Web of Conferences, 290, 07011, The 9th International Conference on Manufacturing Science and Education_MSE 2019 „Trends in New Industrial Revolution”, June 5-7, Sibiu, România. Accession Number: WOS:000569367700088, ISSN:2261-236X, IDS Number: BP9HB. <https://www.mateconferences.org/articles/mateconf/pdf/2019/39/mateconfmse201907011.pdf>

Lucrări publicate în reviste și conferințe indexate BDI

4. Popa E. I. (2018). *Aspects of organisational culture and change management*, Annals of the University of Petroșani, Economics, 18(1), 205-212. <https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2018/p1/Popa.pdf>
5. Popa E. I. (2017). *The manager—key element in the process of change*, Annals of the University of Petroșani, Economics, 17(1), 251-262. <https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2017/p1/Popa.pdf>

Alte lucrări publicate

6. Furdui A., Edelhauser E. V. et Popa E. I. (2018). *Innovation Management Correlated with the Models of Development of Technological Entrepreneurship*, International Multidisciplinary Symposium „Universitaria Simpro 2018”, The 8th Edition- „Challenges and opportunities for sustainable development through quality and innovation in engineering and research management”, University of Petroșani, October 11-13, 1043-1048. <https://www.upet.ro/simpro/2018/downloads/Proceedings%20SIMPRO%202018.pdf>
7. Furdui A., Edelhauser E. V. et Popa E. I. (2020). *The Impact of Information Technology on Entrepreneurship*, The 19th International Conference on Informatics in Economy (IE 2020) Education, Research & Business Technologies, Online Conference Bucharest, România May 21st, 2020. <http://www.conferenceie.ase.ro/wp-content/uploads/2020/05/Program-IE-2020.pdf>
8. Popa E. I. (2018). *Cultura organizațională—concept și manifestări*, Volumul lucrărilor celui de-al XVI-lea Simpozion național studentesc „GEOECOLOGIA” ISSN 2559-2106, ISSN-L 1842-4430, Petroșani, 207-210. <https://www.upet.ro/geoeco/doc/vol/Volum%20Geoecologia%202018.pdf>
9. Popa E. I. (2017). *Schimbarea-instrument utilizabil pentru îmbunătățirea continuă*, Volumul lucrărilor celui de-al XV-lea Simpozion național studentesc „GEOECOLOGIA” ISSN 2559-2106, ISSN-L 1842-4430, Petroșani.183-187. <https://www.upet.ro/geoeco/doc/vol/Volum%20Geoecologia%202017.pdf>