



Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu

ULBS

Comunicarea și managementul în entitățile organizaționale din sectorul terțiar

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Conducător de doctorat,

Prof. univ. dr. *Emanoil MUSCALU*

Comisia de îndrumare:

Prof. univ. dr. Liviu Nicolae Mihăescu

Prof. univ. dr. Dănuț Dumitru Dumitrașcu

Conf. univ. dr. Dan Miricescu

Student-doctorand,

Marcela Andănuț

Sibiu, 2015

CUPRINS

Introducere	6
Capitolul 1. Considerente privind aspectele teoretice conceptuale ale managementului în cadrul organizațiilor din domeniul asigurărilor	12
1.1. Elemente fundamentale ale teoriei managementului	12
1.1.1. Sensurile termenului management	12
1.1.2. Managementul văzut din perspective diferite. Managementul ca funcții, roluri, aptitudini	13
1.1.3. Elemente de management organizațional în domeniul asigurărilor	17
1.2. Managementul schimbării	22
1.2.1. Schimbarea în cadrul organizației	22
1.2.2. Surse de rezistență la schimbare.....	24
1.2.3. Reducerea rezistenței la schimbare	25
1.2.4. Inovația, schimbarea și implicațiile asupra industriei de asigurări	26
1.3. Management și leadership în cadrul organizațiilor din domeniul asigurărilor	29
1.3.1. Leadership și management.....	29
1.3.2. Abordări moderne ale leadershipului	31
Capitolul 2. Considerente privind aspectele teoretice ale comunicării în cadrul organizațiilor din domeniul asigurărilor	34
2.1. Comunicarea	34
2.1.1. Definirea, rolul, tipologia comunicării și principalele abordări	34
2.1.2. Procesul comunicării în organizație	38
2.1.3. Bariere în comunicarea organizațională	40
2.2. Esența și importanța comunicării manageriale în organizațiile din domeniul asigurărilor	42

2.2.1. Conceptul de comunicare managerială în organizațiile din domeniul asigurărilor	42
2.2.2. Factorii ce influențează calitatea și eficiența comunicării	43
2.2.3. Influența calității comunicării asupra rezultatului organizației.....	45
2.3. Comunicarea și mixul de marketing	47
2.3.1. Definirea comunicării de marketing și obiectivele acesteia	47
2.3.2.Principalele modele ale comunicării de marketing	49
2.3.3. Strategia de marketing aplicată în firmele de asigurări	54
2.3.4. Tehnicile utilizate în comunicarea de marketing în firmele de asigurări	57
2.3.5. Factori de influență a mixului comunicării de marketing în domeniul asigurărilor	64
Capitolul 3. Funcționarea organizațiilor din domeniul asigurărilor	71
3.1. Organizația de asigurări.	71
3.1.1. Abordarea sistemică a entităților organizaționale din domeniul asigurărilor	71
3.1.2. Particularități ale sistemului decizional în asigurări.....	72
3.2.2. Particularități ale sistemului informațional în asigurări.....	73
3.1.3. Particularități ale subsistemului metodologic în asigurări	76
3.1.4. Riscul – element determinant în fundamentarea deciziilor în societățile de asigurări.....	77
3.1.5. Autoritatea de Supraveghere Financiară și implicarea acesteia în managementul asigurărilor	89
3.2. Elemente specifice managementului comunicării în organizațiile de asigurări ...	92
3.2.1. Particularitățile actuale ale comunicării manageriale în cadrul organizațiilor din domeniul asigurărilor	92

3.2.2. Modele performante de comunicare managerială în cadrul organizațiilor din domeniul asigurărilor	93
3.2.3. Stilul de comunicare ale managerului în cadrul organizațiilor din domeniul asigurărilor	102
3.2.4. Metode performante de comunicare în management în cadrul organizațiilor din domeniul asigurărilor	103
Capitolul 4. Piața serviciilor de asigurare și poziționarea acesteia în cadrul pieței naționale a serviciilor	107
4.1. Serviciile de asigurare – componentă a sectorului terțiar.....	107
4.2. Analiza categoriei economice piața asigurărilor în România în perioada 2009-2013	111
4.3. Analiza structurii pieței de asigurări din România în perioada 2009-2013.....	134
Concluzii generale și recomandări privind stadiul actual al cercetărilor în domeniul managementului, comunicării și funcționării organizațiilor din domeniul asigurărilor	139
Capitolul 5. Considerații metodologice privind realizarea cercetării și interpretarea rezultatelor obținute.....	145
5.1. Obiectivele și ipotezele cercetării	147
5.2. Eșantionarea, mărimea populației cercetate și reprezentativitatea eșantionului.....	149
5.3. Elaborarea și distribuirea chestionarelor	160
5.4. Rezultatele cercetării	162
5.4.1. Interpretarea rezultatelor pentru cercetarea nr. 1	162
5.4.2. Interpretarea rezultatelor pentru cercetarea nr. 2	175
CONCLUZII ȘI PROPUNERI REZULTATE ÎN URMA CERCETĂRII	195
Bibliografie	204
GLOSAR DE TERMENI	209
LISTA FIGURILOR ȘI LISTA TABELELOR.....	212
ANEXE.....	216

Anexa nr. 1. Evaluarea stilului de management in Sucursalele de asigurari	
Allianz Țiriac Asigurări	216
Anexa nr. 2 Comunicarea in Sucursalele de asigurări Allianz Țiriac	
Asigurări	219

Introducere

Tema de cercetare „*Comunicarea și managementul în entitățile organizaționale din sectorul terțiar*” a fost abordată luând în considerare în primul rând faptul că din ce în ce mai mult dezvoltarea economiei la nivel mondial are ca motor principal dezvoltarea și inovarea în domeniul serviciilor, a tehnologiilor informaționale precum și a sistemelor de comunicare. Această temă este legată în principal de management, activitatea de comunicare fiind recunoscută ca una dintre cele mai importante atribuții revenite managerilor. Exemplul ales, organizația din activitatea de asigurări aduce în centrul atenției un domeniu care are un mare potențial de dezvoltare în România și totodată un domeniu pentru care comunicarea reprezintă atât problema cât și soluția, lipsa de comunicare sau/și limbajul greoi fiind recunoscute ca o chestiune prezentă la nivel mondial în domeniul asigurărilor. Prin urmare, cercetarea este dedicată unui domeniu de activitate ale cărui rezultate depind în mare măsură performanța, eficiența și calitatea comunicării atât în interiorul organizației cât și în exteriorul acesteia.

Demersul acestei cercetări are vizate o serie de obiective generale: identificarea organizațiilor de asigurări din perspectiva managementului comunicării și stabilirea gradului de eficientizare a managementului comunicării ca element de maximă importanță pentru toate activitățile organizației, deoarece realizarea misiunii organizației implică necondiționat aceste aspecte, precum și poziționarea organizației de asigurări în cadrul economiei naționale în cadrul contextului național economic în care aceasta își desfășoară activitatea.

Derulând firul logic al tezei am pornit de la poziționarea domeniului de interes în contextul economic general, punând accent pe trăsăturile specifice ale tipului de servicii din domeniul asigurărilor, astfel încât întreaga abordare, atât a managementului cât și a comunicării s-a desfășurat ținând cont, strict de stadiul cercetării din acest domeniu de activitate. În acest fel, cercetarea a putut fi canalizată încă de la început având în atenție specificitatea sectorului studiat.

Unul din motivele pentru care tema tezei de doctorat capătă un nivel ridicat de interes este și faptul că majoritatea literaturii de specialitate cât și al cercetărilor doctorale au abordat organizația din domeniul asigurărilor în primul rând din perspectivă economică. Așa cum am arătat deja activitatea managerială nu poate fi privită separa de procesul de comunicare deoarece ea reprezintă o componentă fundamentală a acesteia. Pe de altă parte, comunicarea externă a beneficiat de asemenea de o atenție importantă în general, iar în studiul comunicării manageriale s-a ținut cont în principal, atunci când s-a atins și subiectul comunicării interne, de

comunicarea, evaluarea, motivarea și angajamentul angajaților. Domeniul asigurărilor are un grad de specificitate foarte ridicat în ceea ce privește o categorie foarte importantă a factorului uman și anume agenții de asigurare. Lipsa și/sau gestionarea necorespunzătoare a procesului de comunicare ar putea conduce la afectarea în sens negativ a calității managementului organizației. Deoarece cultura organizațională este cea care validează permanent calitatea procesului de comunicare legătura dintre management și comunicare este făcută prin climatul organizațional care este în mare parte cel care influențează nivelul de motivare și angajament al factorului uman. Prin atingerea sinergieie organizaționale, motivarea și angajamentul resursei umane va fi cea care va influența nivelul performanței organizației.

PARTEA I - STADIUL ACTUAL AL CERCETĂRIILOR ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI ȘI COMUNICĂRII ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR DIN DOMENIUL ASIGURĂRIILOR

Capitolul 1. Considerente privind aspectele teoretice conceptuale ale managementului în cadrul organizațiilor din domeniul asigurărilor, prin incursiunea în literatura de specialitate oferă perspectiva generală cu privire la stadiul managementului în domeniu, precum și prezentarea aspectelor cu caracter specific managementului organizațiilor din domeniul asigurărilor. Aceste elemente specifice managementului organizațiilor de asigurări sunt abordate în vederea evidențierii factorilor ce pot duce la creșterea eficientizării activității. Sunt prezentate și elementele de management organizațional ce acționează pe piața asigurărilor.

Alte teme de actualitate abordate în cuprinsul acestui capitol sunt: analiza managementului schimbării cu sursele de rezistență și soluțiile de reducere a acesteia, precum și importanța inovației în domeniul de interes.

Capitolul 2. Considerente privind aspectele teoretice și conceptuale ale comunicării în cadrul organizațiilor din domeniul asigurărilor abordează aspectele referitoare la comunicare punând în lumină barierele care apar în procesul de comunicare cu accentuarea caracteristicilor comunicării din cadrul entităților organizaționale din domeniul asigurărilor. Comunicarea și mixul de marketing sunt prezentate din perspectiva generală și specifică domeniului de cercetare.

Capitolul 3. Funcționarea organizațiilor din domeniul asigurărilor prezintă noțiuni privind organizația de asigurări. Obiectivele care s-au avut în vedere în cadrul acestui capitol sunt următoarele:

- Determinarea elementelor specifice ale managementului organizațiilor de asigurări;
- Determinarea elementelor specifice ale managementului comunicării organizațiilor de asigurări;
- Identificarea axei comunicaționale corespunzătoare organigramei organizației de asigurări;
- Prezentarea unui model de comunicare a cărui prezentare pune accent pe elementele care îl recomandă ca fiind aplicabil organizației de asigurări;
- Identificarea managementului implementării procedurilor de lucru, a identificării riscurilor și a modalităților de control intern pentru diferite departamente ale organizației de asigurări.

Capitolul 4. Piața serviciilor de asigurare și poziționarea acesteia în cadrul pieței naționale a serviciilor oferă o imagine actuală a locului sectorului terțiar în economia românească și abordează serviciile de asigurare componente ale sectorului terțiar, analiza categoriei economice piața asigurărilor cât și analiza structurii pieței asigurărilor în perioada 2009-2013.

Concluzii generale și recomandări privind aspectele conceptuale tratate în prima parte a lucrării.

Concluzii și recomandări privind stadiul actual al cercetărilor în domeniul managementului și comunicării în organizațiile din domeniul asigurărilor evidențiază argumentat abordările autorilor în diverse lucrări de specialitate, cursuri, lucrări științifice, prezentând aspectele majore referitoare la importanța comunicării din organizațiile modern și stabilirea rolului și locului ocupat de managementul comunicării în cadrul managementului organizației.

Obiectivele acestei prime părți a tezei:

- Poziționarea serviciilor de asigurare în sistemul economiei naționale, definind domeniul de cercetare și importanța acestuia;
- Evidențierea caracteristicilor, principiilor și funcțiilor acestor servicii care determină specificitatea procesului de management și implicit a procesului de comunicare;
- Analiza evoluției pieței asigurărilor în perioada 2009 - 2013 în vederea determinării tendințelor de evoluție precum și a evoluției structurii acesteia în aceeași perioadă;
- Identificarea procesului de comunicare ca element fundamental în stimularea performanței organizației;

Rolul primelor patru capitole, deci al primei părți a lucrării este de a investiga gradul cunoașterii științifice în acest domeniu și de a identifica necesitatea studierii aprofundate a acestor procese.

Fenomenul globalizării tinde să transforme toate piețele lumii într-o singură piață, toate aceste aspecte au determinat și vor continua să conducă la o competiție tot mai acerbă. Obținerea unui avantaj competitiv este pentru orice organizație calea de a supraviețui în actualul context economic. Provocările oricărei entități organizaționale sunt reprezentate în zilele noastre chiar de acest aspect al identificării căii de obținere a mult doritului avantaj competitiv.

Majoritatea companiilor care au succes sunt cele care au înțeles că acesta nu poate să fie rezultatul aceluși acțiuni, chiar dacă executate cu maxim de eficiență și eficacitate, ci vine din înțelegerea faptului că inovația este instrumentul care poate conduce la progres și la succes. În cazul domeniului studiat cel al managementului și comunicării în entitățile din domeniul terțiar, am arătat că literatura de specialitate și studiile altor cercetători au atras atenția asupra câtorva caracteristici care pot să jaloneze construirea strategiei care să conducă la obținerea avantajului competitiv.

După cum s-a putut remarca din datele prezentate pe parcursul capitolului patru, pe piața serviciilor de asigurări din România lupta se dă între primii cinci jucători care detin peste 80% din întreaga piață românească, ceea ce înseamnă un grad ridicat de concentrare. Aceste organizații domină piața și prin dimensiunea lor.

În primul rând, pentru astfel de organizații, literatura de specialitate a identificat riscul ca managementului să i se acorde importanță în detrimentul leadershipului și spiritului antreprenorial, care se consideră că sunt mai potrivite micilor organizații. Modul în care este construită strategia organizației încă de la început, ar trebui să fie luate în calcul și aceste aspecte, deoarece ele vor influența organizarea, funcționarea, dezvoltarea unor subsisteme ale entității organizaționale.

Pornind de la cele menționate mai sus, este evident că strategia de dezvoltare a unei companii va porni de la identificarea factorului care conduce cel mai rapid la progres, iar în sectorul terțiar, cu siguranță acesta este factorul uman.

Corelând cele menționate, concluzia este că o abordare inovativă a managementului forței de vânzare la care să se adauge un model de comunicare inovativ sau mai bine spus un mod de abordare a comunicării dintr-o perspectivă inovativă se va ajunge cu certitudine la una din cheile succesului pentru organizațiile din sectorul terțiar. Aceasta este o abordare inovativă, deoarece majoritatea companiilor abordează piața cu oferte de servicii cât mai atractive, cât mai speciale, deci se concentrează asupra serviciului furnizat și nu acordă atenție factorului uman intern, a clientului intern care este cel puțin la fel de important.

Pe de altă parte întreaga literatură de specialitate precum și cercetările din domeniul comunicării evidențiază faptul că organizațiile mari, mai ales, au reguli foarte clare și proceduri

care reglementează comunicarea managerială, dar chiar dacă este știut că procesul de comunicare nu poate fi controlat decât în mică parte, nu se acordă atenție cuvenită comunicării dintre managerul direct și echipă, comunicare care poate, când este corect setată să aibă succes încă de la momentul formării echipelor.

Este evident, din analiza rezultă, că întreaga activitate de cercetare și literatura de specialitate s-a focalizat în general, atât în ceea ce privește managementul resurselor umane cât și în ceea ce privește comunicarea internă și externă, pe aspectele legate de recrutarea, formarea profesională, trainingul angajaților, și în general pe aspecte care nu țin de influența și importanța pe care o poate avea comunicarea internă informală asupra altor categorii de clienți interni. Pentru activitatea de asigurări, o caracteristică specială a resurselor umane o reprezintă mandatarii, care din punct de vedere al comunicării pot fi priviți atât ca și clienți interni cât și ca și clienți externi, în general.

Pentru partea de management, considerăm că în privința managementului riscului una din recomandări este aceea de a se acorda mult mai mare atenție identificării, întocmirii unei hărți a proceselor pentru ca astfel să poată fi evitate riscurile care se manifestă ca urmare a modificărilor din procedurile de lucru, din fluxurile de lucru, care pot avea repercursiuni importante asupra altor proceduri și fluxuri cu care se află în conexiune directă sau indirectă. Aceasta se poate realiza doar cu implicarea tuturor ariilor care pot fi afectate.

PARTEA a II-a CERCETĂRI SELECTIVE PRIVIND STILUL DE MANAGEMENT ȘI COMUNICAREA ÎN CADRUL ALLIANZ ȚIRIAC ASIGURĂRI

Capitolul 5. Capitolul prezintă aspecte metodologice cu privire la cercetarea realizată, obiectivele și ipotezele cercetării, eșantionarea și mărimea populației cercetate, reprezentativitatea eșantionului, elaborarea și distribuirea chestionarelor, rezultatele cercetări și în cele din urmă interpretarea dată rezultatelor obținute la cele două cercetări realizate.

Partea a II-a a cercetării, este o cercetare din surse primare ce continuă cercetarea din surse secundare din prima parte a lucrării. Această a doua parte își propune, în primă fază, realizarea unei cercetări cu scopul de a identifica *stilul și particularitățile stilului de management* practicat în cadrul organizației Allianz Țiriac Asigurări și totodată analiza unui aspect deosebit de important pentru atingerea performanței organizaționale, și anume practica organizației cu privire la *comunicarea* și formele acesteia în cadrul sucursalelor de asigurări.

Având la bază documentarea și analiza lucrărilor de specialitate în domeniu, prezenta cercetare are la bază conceperea și distribuirea a două chestionare, fiecare dintre acestea

având ca și scop obținerea unor informații pertinente cu privire la cele două direcții majore de cercetare pe care prezenta teză de doctorat și le propune.

Prima direcție de cercetare are ca și scop principal atât identificarea aspectelor generale cu privire la stilul de management practicat, cât și aspecte cu privire la particularitățile și formele de manifestare a stilului de management, prin evidențierea elementelor pozitive, respectiv, a celor negative, sesizate de către personalul care activează în cadrul organizației.

Fundamentat pe analiza teoriei de specialitate, cea de-a doua direcție de cercetare are ca obiectiv principal identificarea aspectelor ce pot fi îmbunătățite cu privire la modul în care se realizează comunicarea în organizația Allianz Țiriac Asigurări, pentru identificarea formelor de manifestare a acesteia, canalele prin care se realizează comunicarea, frecvența acesteia, și nu în ultimul rând identificarea aspectelor problematice și oferirea de soluții pertinente pentru îmbunătățirea acesteia.

În vederea obținerii datelor primare s-a recurs la metoda anchetei prin sondaj, care a constat în aplicarea a două chestionare online, cu un număr total de 23 de întrebări, respectiv 24 întrebări pentru cel de-al doilea chestionar, cel adresat managerilor de echipă. Alegerea acestei metode a avut la bază, în principal, caracterul său flexibil, precum și multiplele sale avantaje, ea oferind posibilitatea obținerii unui feedback rapid din partea respondenților. Sondajul de opinie a fost realizat în perioada martie - mai 2015.

Pentru atingerea obiectivelor stabilite în cadrul cercetării sunt utilizate *metode de cercetare cantitative*. Metodele de cercetare constau în analiza sistemică, comparativă și în abordarea complexă a temei, în funcție de scopurile și sarcinile propuse. Metodele de cercetare utilizate sunt următoarele:

1. *Documentarea*: documentarea teoretică (diverse studii, cărți, articole naționale și internaționale), documentarea privind prelucrarea și interpretarea informațiilor obținute;
2. *Investigarea*: colectarea datelor, sistematizarea datelor, analiza și interpretarea datelor;
3. *Metode statistice*: sinteza, reprezentarea grafică a fenomenelor investigate.
4. *Metoda chestionarului*: am ales aplicarea chestionarelor prin intermediul poștei electronice datorită faptului că respondenții vizați sunt răspândiți pe întreg teritoriul țării noastre, fiind de asemenea utilizatori ai poștei electronice.

Cercetarea se bazează pe utilizarea unor programe informatice folosite în prelucrarea datelor primare, precum Microsoft Office Excel, SPSS.

Prin concluziile, recomandările și sugestiile furnizate de această teză poate fi utilă structurilor manageriale din cadrul organizațiilor de asigurări care au ca principală misiune gestionarea activității agenților și îmbunătățirea rezultatelor acestora.

Unul din motivele elaborării acestei lucrări este dorința de a satisface nevoia de informare în domeniul managementului comunicării, mai ales la nivelul managementului de vânzare și astfel să contribuim la găsirea celor mai bune soluții care să asigure performanță și calitate în cadrul organizațiilor de asigurări. În prezent, dificultățile tot mai mari cu care se confruntă organizațiile, nu numai cele din sectorul terțiar, sunt puse în foarte mare măsură pe seama rolului resurselor umane și a managementului acestora, iar acest aspect este o realitate de care organizațiile și managerii le va fi din ce în ce mai greu să nu țină seama, mai ales în domeniul de activitate al prestărilor de servicii.

Obiectivele și ipotezele cercetării

Pornind de la documentarea teoretică asupra tematicii cercetării și de la dorința de a identifica stilul de management practicat, respectiv formele și particularitățile comunicării în cadrul Allianz Țiriac Asigurări, am considerat formularea obiectivelor, a ipotezelor pentru fiecare dintre cele două cercetări, aspecte esențiale în realizarea tezei de doctorat.

Pornind de la stabilirea celor două direcții de cercetare, au derivat pentru fiecare dintre acestea, câte un set de obiective, respective ipoteze, după cum urmează:

Pentru Direcția de cercetare I:

- **O1:** Identificarea stilului de management și a factorilor care influențează performanța în organizația de asigurări studiată;
- I1:** Stilul de management practicat în cadrul sucursalelor Allianz Țiriac Asigurări este unul predominant participativ;
- I2:** Stabilirea indicatorilor de performanță corelați obiectivelor previzionate de conducerea organizației, reprezintă factori determinanți ai performanței organizaționale;
- **O2:** Determinarea gradului de implicare a subordonaților la stabilirea și îndeplinirea obiectivelor organizaționale;
- I:** Personalul angajat participă în mod activ la stabilirea și îndeplinirea obiectivelor organizației din care fac parte;
- **O4:** Determinarea interesului acordat de managementul organizației față de cerințele agenților de asigurare în vedere transmiterii din timp a deciziilor care au impact direct asupra activității și carierei acestora;

I1: Nevoile și cerințele angajaților reprezintă aspecte de interes pentru conducerea organizației;

I2: Managementul furnizează informații de interes și în timp util subordonaților, informații care au impact direct asupra carierei acestora.

- **O5:** Identificarea existenței unui sistem de evaluare complex, care să ofere feedback și corelarea acestuia cu planul de carieră stabilit pentru motivarea angajaților;

I1: Există dezvoltat un sistem intern de evaluare.

I2: Evaluarea personalului se realizează în funcție de planul de carieră anterior stabilit;

I3: Corelarea evaluării cu obiectivele planului de carieră conduce la motivarea ulterioară a angajaților;

Pentru Direcția de cercetare II:

- **O1:** Determinarea sensului dat comunicării, formelor de comunicare practicate și a frecvenței utilizării acestora de către managerii de echipe din cadrul Allianz Țiriac Asigurări;

I1: Comunicarea reprezintă principala cale de transmitere a informațiilor, deciziilor, etc.

I2: Forma de comunicare practică este cea formală.

- **O2:** Determinarea formei și modului în care se realizează comunicarea cu top-managementul în cadrul organizației;

I: Comunicarea cu top managementul se realizează cu frecvență zilnică, pe vertical, atât de sus în jos cât și de jos în sus, comunicarea fiind una formală;

- **O3:** Identificarea surselor de informare la care apelează managerii de echipe pentru soluționarea aspectelor problematice;

I: Atunci când apar situații problematice, managerii de echipe apelează la ajutorul echipei sau se consultă cu colegii aflați pe același nivel ierarhic;

- **O4:** Determinarea căilor de comunicare utilizate de managementul superior pentru transmiterea obiectivelor și pentru implementarea strategiei organizaționale;

I: Căile de comunicare utilizate de managementul superior pentru transmiterea obiectivelor și pentru implementarea strategiei organizaționale sunt ședințele și teleconferințele;

- **O5:** Identificarea formelor de comunicare externă practicate în cadrul sucursalelor Allianz Țiriac Asigurări.

I: Comunicarea organizației cu mediul extern se realizează predominant prin pliante și newsletter electronic;

- **O6:** Determinarea eficienței canalelor de comunicare utilizate în cadrul sucursalelor Allianz Țiriac Asigurări.
- I:** Canalele de comunicare cel mai des utilizate și eficiente sunt e-mailul, intranetul și newsletterul electronic.

Eșantionarea, mărimea populației cercetate și reprezentativitatea eșantionului

Mărimea populației cercetate s-a stabilit în concordanță cu teoria și practica cercetării de marketing. În vederea culegerii informațiilor în cadrul investigației de teren am folosit ca metodă principală ancheta, iar ca instrument chestionarul.

Eșantionarea stratificată poate fi realizată în două moduri: proporțional și neproporțional. Atunci când componentele eșantionului sunt extrase din fiecare strat (sau substrat) proporțional cu mărimea relativă a populației acestora în totalul populației - cadru, se va obține un eșantion care are la bază o *eșantionare stratificată proporțional predeterminată*.

Reprezentativitatea eșantionului cât și de metoda de eșantionare aleasă este eșantionarea stratificată proporțional predeterminată. Totodată, garantarea cu un nivel de încredere de 95% a acurateței rezultatelor a generat un eșantion reprezentativ, eroarea admisă fiind de $\pm 5\%$.

Pentru determinarea mărimii eșantionului în vederea distribuirii *chestionarului elaborat pentru cercetarea nr. 1*, adresat agenților de asigurări Allianz Țiriac, s-a ținut cont de o eroare maximă de 5% și un nivel al încrederii de 95%.

Eșantionarea stratificată presupune:

- identificarea uneia sau mai multor variabile ca bază a stratificării;

Întrucât cercetarea se bazează pe analiza modului în care este perceput managementul în cadrul sucursalelor de asigurare Allianz Țiriac din România, o primă variabilă aleasă, în privința stratificării, este aceea a *identificării tuturor sucursalelor active*, care funcționează în țara noastră;

- O a doua variabilă de stratificare o reprezintă mărimea sucursalei. În această etapă ne-am raportat la numărul mediu de agenți /agenție, rezultând un număr de 37 de agenți. Așadar, în urma stratificării, am selectat sucursalelor de asigurări care au un număr de agenți mai mare de 37.

Al treilea strat s-a selectat prin identificarea, din cadrul sucursalelor care au un număr mai mare de 37 de agenți, *doar a celor care sunt productivi*, adică au realizat un număr mai mare sau egal de 10 polițe/lună.

Elaborarea și distribuirea chestionarelor

În vederea realizării unei cercetări prin care să se asigure informații semnificative cu privire la stilul de management și a comunicării practicate în cadrul sucursalelor de asigurări Allianz Țiriac, chestionarele au fost astfel elaborate încât să cuprindă întrebări de opinie, cât și de identificare a unor caracteristici reprezentative pentru ansamblul întregului eșantion investigat.

Obiectivele principale urmărite de primul chestionar sunt următoarele:

- determinarea aspectelor importante și relevante pentru cercetare cu privire la particularitățile stilului de management practicat la nivelul organizației de asigurări studiate;
- identificarea gradului de implicare al managementului în rezolvarea problemelor angajaților;
- determinarea măsurii în care calitatea managementului practicat influențează realizarea obiectivelor stabilite și obținerea performanței organizaționale.

Obiectivele principale urmărite de cel de-al doilea chestionar sunt următoarele:

- determinarea aspectelor importante și relevante pentru cercetare cu privire la formele comunicării la nivelul organizației de asigurări studiate;
- comunicarea internă și comunicarea externă în cadrul Allianz Țiriac Asigurări;
- importanța acordată comunicării în raport cu alte activități desfășurate în cadrul organizației;
- identificarea sensului fluxului comunicațional (comunicare pe vertical versus comunicare pe orizontală).

Chestionarele au fost create și distribuite cu ajutorul unei platform de sondare on-line, intitulată www.isondaje.ro, fapt ce a condus la economisirea timpului și la o transmitere mai rapidă a chestionarelor.

Fiecare chestionar este structurat pe două părți principale. Prima parte cuprinde întrebări cu rol în obținerea unor date de identificare a respondenților, sex, vârstă, ultima formă de învățământ absolvită, precum și informații cu caracter profesional, precum vechimea în activitatea întreprinsă, în cadrul organizației, nivelul de performanță atins, etc. În partea a doua, primul chestionar, adresat agenților de asigurare din cadrul sucursalelor Allianz Țiriac care au un număr mai mare de 37 de agenți productivi, cuprinde întrebări cu privire la stilul de management practicat de organizație, la corelarea care există între obiectivele stabilite de

management și indicatorii de performanță, precum și o serie de întrebări referitoare la relația existentă între managerul coordonator de agenți și echipele coordonate cu privire la încrederea acordată, implicarea acestora în stabilirea obiectivelor, și a modului de recompensare. Chestionarul se poate consulta în Anexa nr. 1.

Cel de-al doilea chestionar se adresează managerilor coordonatori de agenți și are ca și scop, obținerea de informații cu privire la aspectele particulare ale comunicării în cadrul Allianz Țiriac Asigurări, precum: frecvența cu care se realizează comunicarea cu directorul de sucursală, utilizarea metodelor de comunicare adecvate, importanța acordată comunicării în raport cu alte activități desfășurate, formele prin care se realizează comunicarea internă, respectiv cea externă.

Rezultatele cercetării

Analiza datelor și interpretarea rezultatelor pentru Cercetarea I – *analiza stilului de management practicat în cadrul Allianz Țiriac Asigurări*.

Eșantionul calculat pentru cercetarea nr. I este de 217 persoane. Chestionarele au fost completate cu ajutorul unei platforme online, www.isondaje.ro, fapt ce a permis stocarea unitară a datelor, pentru a putea fi mai ușor interpretate.

Chestionarul elaborat pentru cercetarea nr. 1 din cadrul tezei de doctorat, are ca și scop evaluarea stilului de management practicat în sucursalele de asigurări Allianz Țiriac. Așa cum arată și titlul tezei de doctorat, am plecat în alegerea temei cercetării, și implicit la elaborarea celor două chestionare, de la considerentul că atunci când ne raportăm la orice tip de organizație, și cu atât mai mult la o organizație care activează pe piața asigurărilor, o organizație dinamică, aflată în continuă schimbare și relaționare cu clienții și stakeholderii săi, este primordial a analiza stilul de management practicat și modul în care se realizează comunicarea în interiorul și exteriorul organizației.

Așadar, primul chestionar elaborat are ca și temă de cercetare stilul managerial practicat în cadrul organizației de asigurări Allianz Țiriac.

Interpretarea rezultatelor pentru cercetarea nr. 1

Numărul total de respondenți a fost de 217, dintre care 98 persoane de sex masculin și 119 persoane de sex feminin. Numărul mare de respondenți indică interesul arătat de personalul angajat în a oferi feedback atunci când li se cere părerea cu privire la anumite aspecte referitoare la stilul de management practicat în cadrul organizației în care lucrează,

indică o cultură organizațională care promovează participarea și interesul pentru problemele cu care se confruntă compania sau încearcă să contribuie în mod indirect la îmbunătățirea anumitor aspecte referitoare la tipul și stilul de management practicat.

Cu privire la evaluare vechimii dobândite în cadrul organizației, cel mai mare procent, 30,80% indică o vechime de 5-10 ani, un rezultat care arată gradul de maturitate a mandatarilor și nivelul colaborării cu sucursalele Allianz Țiriac.

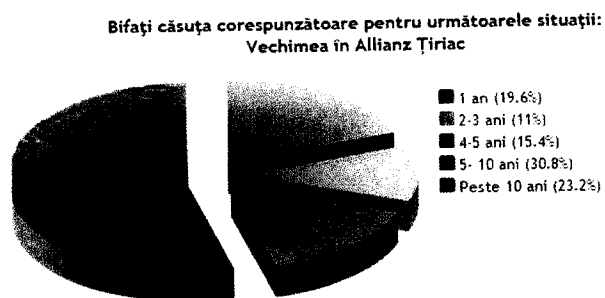


Figura nr. 5.3. Vechimea respondenților în Allianz Țiriac Asigurări

În urma prezentării a câtorva date considerate relevante cu privire la caracteristicile respondenților, urmează interpretarea răspunsurilor la întrebările referitoare la stilul de management practicat în cadrul organizației și a modul în care acesta este perceput de agenții care activează în cadrul Allianz Țiriac Asigurări.

În Sucursala de asigurări în care activați, managementul practicat este unul de tip:

Participativ (caracteristic managerilor care asigură participarea subalternilor la procesul de conducere)	26.3%
Autoritar (managerul refuză să accepte participarea subalternilor la îndeplinirea atribuțiilor manageriale)	4.5%
Democratic (managerii cu acest stil apelează la colaborarea subalternilor atât la stabilirea obiectivelor cât și la repartizarea sarcinilor)	64.5%
Permisiv (se caracterizează prin evitarea oricărei intervenții în organizarea și conducerea grupului, plasând accentul pe organizarea și conducerea spontană)	4.6%

Managementul participativ este un sistem managerial modern, cu rezultate foarte bune, întrucât presupune activitatea comună a tuturor membrilor pentru obținere unor scopuri comune, indiferent de poziția ierarhică pe care o ocupă în organigrama organizației.

Participarea în management este strâns legată de manifestarea democrației, care generează un anumit grad de implicare a oamenilor în diferite acțiuni manageriale, de la elaborarea și adoptarea deciziilor, la controlul îndeplinirii obiectivelor. Participarea în management, constituie o practică managerială prin care membrii unei organizații iau parte la procesul conducerii, prin implicarea activă în elaborarea și trasarea obiectivelor atât la nivel declarativ cât și în practică.

Răspunsurile indică un procent de doar 26,4% pentru managementul practicat în cadrul sucursalei de asigurări, ca fiind unul de tip participativ, în timp ce răspunsurile majoritare, însumând un procent de 64,6% sunt de părere că managementul practicat este unul democratic, un stil care se bazează pe delegarea sarcinilor și implicarea într-o anumită măsură a personalului la rezolvarea problemelor cu care se confruntă organizația.

Așadar, răspunsurile primite arată un răspuns pozitiv și îmbucurător, întrucât răspunsurile acordate atât stilului participativ cât și celui democratic însumează peste 90% dintre opțiuni, fapt ce înseamnă deschiderea organizației spre colaborarea cu mandatarii, care nu sunt priviți doar ca și mijloace de a atinge obiectivele, ci din perspectiva unor parteneri la conducerea organizației, persoane foarte bine pregătite, cărora managementul le acordă încredere și le delegă sarcinile și responsabilitățile curente.

Calitatea managementului practicat în cadrul Sucursalei de asigurări din care faceți parte se reflectă asupra performanței echipei și a întregii organizații.

Dezacord total		Acord total
	4.56 / 5	

Calitatea managementului este în mod cert strâns legată de performanța pe care organizația o poate atinge, așadar răspunsurile la întrebarea următoare indică un rezultat foarte apropiat de polul pozitiv al scalei Likert, unde 1 reprezintă cel mai mic punctaj acordat, iar 5 punctajul maxim.

În cadrul sucursalei de asigurări activitatea se desfășoară cu preponderență în cadrul unor echipe, iar de eficiența activității depuse de echipă depinde în mod clar performanța întregii organizații.

În Sucursala din care faceți parte, există stabiliți o serie de indicatori ai performanței pentru fiecare membru al echipei, indicatori care determină atingerea obiectivelor întregii echipe.

Dezacord total		Acord total
	4.56 / 5	

Acordul majoritar al respondenților confirmă cu un punctaj de 4.56 faptul că sucursalele Allianz Țiriac își stabilesc în mod clar indicatori de performanță atunci când este vorba despre atingerea obiectivelor organizaționale. Stabilirea indicatorilor de performanță ar trebui să reprezinte o condiție sine qua non pentru orice organizație atunci când vorbim despre obținerea performanței și calității. Atingerea în totalitatea sau într-o anumită măsură a indicatorilor de performanță inițial stabiliți, reprezintă atingerea scopului propus și primul pas important în obținerea performanței.

Directorul de Sucursală face cunoscută și explică din timp strategia pe termen scurt și mediu a organizației astfel încât deciziile să fie înțelese mai ușor și urmate cu încredere.

Dezacord total		Acord total
	4.42 / 5	

Alături de stabilirea obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung, o prioritate strategică a organizației o reprezintă stabilirea politicilor și strategiilor pe termen scurt și mediu. Implicarea directorului de sucursală în transmiterea informațiilor cu privire la strategia ce urmează a fi implementată joacă un rol foarte important, întrucât cunoașterea scopului și a misiunii pe care organizația le urmărește, deciziile ce decurg din punerea în practica a strategiei vor fi mult mai ușor înțelese și urmate.

Managerul coordonator de agenți evaluează periodic activitatea și rezultatele obținute de membrii echipei fiind interesat de promovarea în cadrul planului de cariera a celor ce performează.

Dezacord total		Acord total
	4.74 / 5	

Evaluarea activității reprezintă cea de-a cincea funcție specifică managementului oricărei organizații. Evaluarea rezultatelor obținute reprezintă un proces foarte important care indică finalitatea ciclului managerial, un proces fără de care nu se poate cunoaște gradul de îndeplinire al obiectivului inițial stabilit. Evaluarea și controlul periodic reprezintă o activitate specifică managerilor de diferite niveluri și oferă feedback important pentru modul de realizare a tuturor celorlate funcții manageriale, precum și pentru modul de rezolvare a sarcinilor de către angajați în privința motivării, recompensării sau sancționării acestora.

Una dintre sarcinile importante ce îi revin managerului coordonator este aceea de a lua deciziile cele mai corecte și care să reprezinte interesul tuturor membrilor de echipă, pentru a evita premisele creării unor stări conflictuale și demotivarea angajaților.

Încă de la intrarea în echipă, Managerul coordonator de agenți, v-a făcut cunoscut planul de carieră.

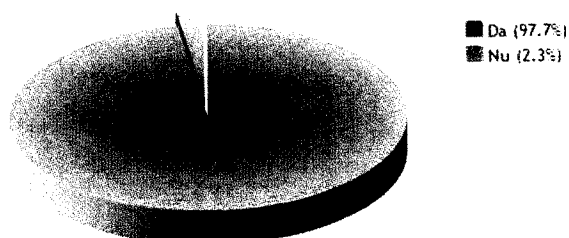


Figura nr. 5.5. Informarea respondenților cu privire la planul de carieră

Întocmirea unui plan de carieră reprezintă un pas ulterior etapelor de evaluare personală și de explorare a opțiunilor de carieră. Fiecare agent trebuie să aleagă între opțiunile identificate și determinate de organizație, care ar fi cea mai potrivită alegere pentru satisfacerea nevoilor individuale. Desigur acest proces de planificare a carierei este unul într-o permanentă desfășurare și bidirecțional, și este un aspect pozitiv ca acest proces să se realizeze încă de la intrarea în echipă, aspect care se regăsește și în rezultatul obținut în urma colectării răspunsurilor oferite de agenți. Un procent foarte apropiat de cel de 100% este cel obținut la această întrebare, fapt ce denotă o preocupare intensă a managementului pentru pregătirea și menținerea angajaților proprii, prin crearea planului de carieră care să răspundă atât necesităților de formare și evoluție a angajaților, cât și a organizației.

Indicatorii de performanță stabiliți pentru avansarea dumneavoastră pe planul de carieră sunt stabiliți în concordanță cu obiectivele pe care managerul dumneavoastră trebuie să le atingă pentru a avansa pe planul de carieră.

Dezacord total		Acord total
	4.35 / 5	

Orice organizație este interesată de măsurarea rezultatelor obținute, a gradului de atingere a performanței organizaționale, așadar pentru îndeplinirea acestui deziderat, stabilirea indicatorilor de performanță reprezintă primul pas pentru măsurarea performanței. Planul de carieră presupune, așa cum am menționat anterior, parcurgerea unor anumite etape, stadii în propriul parcurs al carierei, fapt pentru care este necesare stabilirea unor praguri, a unor criterii reprezentative, ce urmează a fi atinse pentru fiecare dintre aceste etape parcurse. Un alt aspect care rezultă din răspunsurile primite la întrebarea de mai sus, este acela că stabilirea indicatorilor de performanță trebuie să fie în concordanță cu obiectivele pe care organizația, managementul acesteia dorește să le atingă, la fel cum împreună trebuie să poată oferi angajatului posibilitatea atingerii lor și ascensiunii în carieră proprie.

În cadrul Sucursalei dumneavoastră exista un sistem de evaluare care vă oferă posibilitatea să participați la evaluarea managerului dumneavoastră direct.

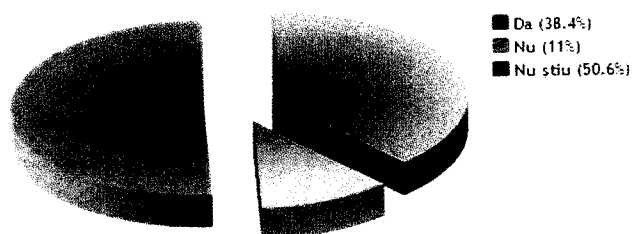


Figura nr. 5.6. Opțiunea respondenților cu privire la existența unui sistem de evaluare a superiorilor

Procesul de evaluare a managementului oferă o imagine multidimensională asupra cunoștințelor, aptitudinilor actuale ale persoanei în materie de management, precum și asupra potențialului de a îndeplini în mod eficient rolul de manager. Astfel, managerii de nivel mediu pot contribui la oferirea unui feedback important cu privire la potențialul superiorilor de a se dezvolta și excela.

Rezultatele evaluării ajută organizațiile și în stabilirea priorităților de formare numai acolo unde sunt detectate deficiențe, eliminând astfel programele de pregătire inutile și

asigurând rezultate mai productive. Persoanele evaluate beneficiază de feedbackul personal pe care îl primesc referitor la aptitudinile și calitățile lor actuale pentru a putea lua decizii în cunoștință de cauză cu privire la cariera și dezvoltarea profesională.

Răspunsurile primite la această întrebare, ținând cont de cele arătate mai sus, și de importanța ce trebuie acordată procesului de evaluare, indică doar în proporție de 38,4% un răspuns afirmativ cu privire la existența unui sistem de evaluare a managementului, în timp ce mai mult de jumătate dintre respondenți au răspuns că nu știu despre existența sau implementarea unui astfel de sistem, deși la întrebarea următoare, care vine în completarea acesteia, 48,8% este procentul pentru răspunsul majoritar, cu privire la faptul că un astfel de sistem de evaluare ar îmbunătăți activitatea de management desfășurată de manager.

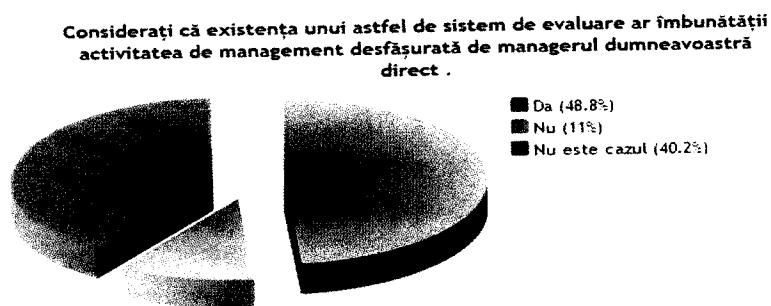


Figura nr. 5.7. Opțiunea respondenților cu privire importanța acordată sistemului de evaluare a superiorilor

5.4.2. Interpretarea rezultatelor pentru cercetarea nr. 2

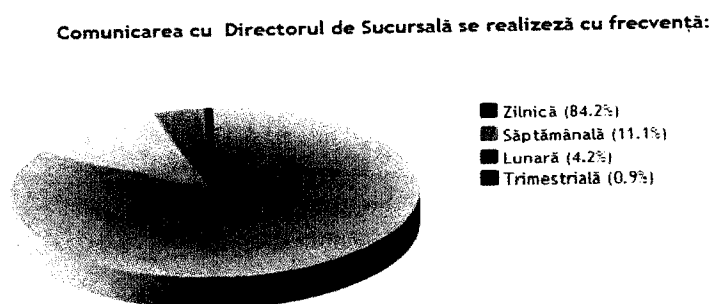


Figura nr. 5.11. Frecvența comunicării cu Directorul sucursalei

Frecvența cu care se realizează comunicarea cu Directorul de Sucursală reprezintă un aspect de interes pentru cercetarea de față, întrucât comunicarea pe axa verticală indică și nivelul de colaborare existent între management și subordonați. Rezultatul obținut la întrebarea de mai sus, cu un procent de 84,2% arată în mod clar particularitatea mediului comunicațional, fiind vorba despre o organizație în care noutatea și schimbarea sunt fenomene așteptate. Organizația de asigurări, prin personalul specializat, prin activitatea desfășurată reprezintă așadar un exemplu al organizației bazate pe cunoștințe, o organizație care are o componentă dominată de profesioniști, numărul redus al nivelurilor intermediare de conducere ierarhică, asigurarea coordonării prin mijloace de factură non-autoritară (standarde, norme, reguli de cooperare etc.).

Considerați că metodele de comunicare folosite sunt adecvate situațiilor cu care se confruntă echipa?

Dezacord total		Acord total
	4.35 / 5	

Punctajul de **4,35** obținut pe o scară Likert de 5 puncte indică o deviație standard de la medie de aproximativ 2 puncte, răspunsul fiind unul pozitiv, respondenții considerând că metodele de comunicare utilizate în sucursalele din care fac parte sunt adecvate situațiilor cu care se confruntă echipa.







Figura nr. 5.12. Interpretarea *Comunicării*

Comunicarea reprezintă un proces de maximă importanță pentru eficiența și eficacitatea oricărei organizații, fără de care, atingerea obiectivelor previzionate nu se poate realiza. Modul de interpretare și înțelegere a rolului pe care comunicarea îl joacă în cadrul

organizației de asigurări, este unul diferit, care ține de capacitatea de interpretare și înțelegere a relațiilor comunicaționale care se stabilesc de fiecare dintre cei chestionați, în cadrul organizației. Astfel, 66,3% înțeleg comunicarea ca fiind strict un proces de transmitere de informații, decizii, opinii, idei. Acest răspuns majoritar indică tendința pentru o comunicare formală, cu accent pe transmiterea de diverse informații, respectiv decizii, și mai puțin din perspectiva relaționării, stabilirea de legături comunicaționale între membrii echipei, după cum indică și scorul de 28,5% obținut pentru răspunsul “*A comunica = a fi înțeles, a stabili o relație*”.

Ce tip de comunicare este dominant în organizația dumneavoastră?

Comunicare formală pe orizontală (interdepartamentală);		19.1%
Comunicare formală pe verticală (de la superior la subaltern sau invers);		68.3%
Comunicare formală pe diagonală (de la un subaltern dintr-un departament la superiorul altui departament);		2%
Comunicare informală (cea care nu are loc prin intermediul cailor formale)		10.6%

Răspunsurile obținute la această întrebare însumează un procent de 68,3% în favoarea opțiunii de răspuns “Comunicare formală pe verticală (de la superior la subaltern sau invers). La fel ca în cazul întrebării “*Ce înseamnă pentru dumneavoastră a comunica?*”, la care interpretarea dată răspunsurilor obținute indică predominantă o comunicare formală care implică transmiterea de informații și/sau decizii, iar răspunsurile primite la întrebarea de mai sus vin să întărească și să confirme faptul că predominant în cadrul sucursalelor de asigurări Allianz Țiriac este comunicarea formală.

Conform rezultatelor obținute la întrebările chestionarului, fluxul comunicațional și rapiditatea cu care informația circulă de jos în sus și nu numai, reprezintă un aspect de importanță crescută, ținând cont de particularitatea organizației de asigurări, o organizație bazată pe cunoștințe, în care schimbarea este la ordinea zilei.

42,3% dintre respondenți sunt de acord cu faptul că relația de comunicare cu top managementul este una bună, care se realizează în timp util. Pentru 39,4% dintre participanții la sondaj, la fel de important este canalul de comunicare, prin care comunicarea se realizează direct și bi-direcțional, între top-managementul organizației și nivelurile ierarhice inferioare.

Ultimul item al setului de întrebări care face referire la *“Comunicarea cu top managementul este sub formă de directive”*, cumulează 42,3 procente pentru răspunsul afirmativ, fapt ce ne îndreptățește în a ne susține ideea existenței unei comunicări de tip formal în cadrul organizației.

Făcând o paralelă cu rezultatele obținute în cadrul primului chestionar, referitor la determinarea stilului de management, unde răspunsurile majoritare au indicat existența unui management de tip participativ, respectiv democratic, la întrebarea de mai sus, răspunsurile primite confirmă concluziile menționate anterior. Pentru 81,8% dintre cei chestionați, comunicarea formală pe verticală se realizează în ambele direcții atunci când este vorba despre stabilirea obiectivelor, fapt ce indica implicarea activă și consultarea de către manageri a echipelor coordonate.

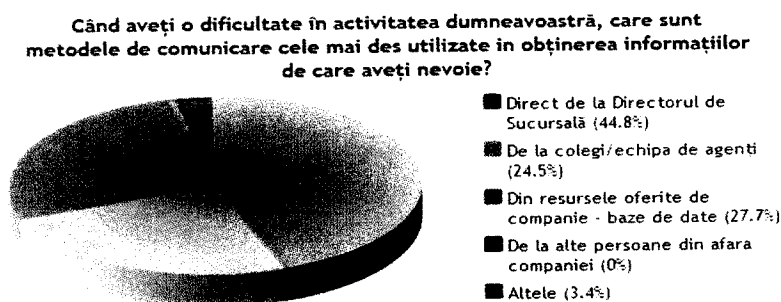


Figura nr. 5.22. Metodele de comunicare utilizate în situații dificile

Răspunsurile oferite la această întrebare indică faptul că personalul acordă încredere mărită top managementului organizației atunci când caută soluționarea anumitor probleme sau în vederea obținerii de informații pertinente pentru a depăși o situație de criză. Pentru 44,8% dintre respondenți, în situațiile de dificultate, directorul de sucursală reprezintă sursa primară și incontestabilă furnizoare de informații/soluții la problemele intervenite.

Doar 27,7% obțin informațiile necesare în astfel de situații din resursele oferite de organizație, baze de date, în timp ce, 24,5% consideră că ar apela la colegi/echipa de agenți.

Precizați prin ce căi vi se comunica obiectivele pe care urmează ca dvs. și echipa dvs. să le îndepliniți?

Ședințe	██████████	34.6%
Intranet	■	0.4%
Documente scrise (e-mail-uri, adrese, Circulare, Note interne, etc.)	██████████	45.5%
Comunicare directă	██████████	16.3%
Teleconferință	■	0.8%
Revistă, broșuri interne (tipărite)	■	0%
Newsletter electronic	■	0%
Panou cu postituri sau alte informații scrise	■	0%
Altele		2.4%

Stilul de comunicare formal este din nou cel identificat de aproape 50% dintre respondenți, astfel că, pentru 80,1% dintre persoanele participante la sondaj, elementele specifice comunicării formale, respectiv documentele scrise și ședințele reprezintă căile principale prin care conducerea sucursalelor de asigurări Allianz Țiriac transmite obiectivele ce urmează a fi îndeplinite.

CONCLUZII ȘI PROPUNERI REZULTATE ÎN URMA CERCETĂRII

Allianz-Țiriac Asigurări este compania numărul unu pe piața românească a asigurărilor, deținând la momentul actual aproximativ o cincime din piață. Portofoliul său include toate tipurile de produse din gama asigurărilor generale și de viață. Pe parcursul ultimilor cinci ani, creșterea medie a afacerilor a fost superioară ritmului de creștere al pieței, compania reușind astfel să își demonstreze capacitatea de a derula constant o activitate profitabilă.

Alegerea metodologiei de cercetare a reprezentat una dintre cheile vitale pentru realizarea studiului propus, fapt pentru care metoda de cercetare a fost aleasă conform tematicii studiate, în încercarea de a descrie, explica și interpreta modul de practicare a stilului managerial, formele și eficiența comunicării în cadrul Allianz Țiriac Asigurări.

Datorită complexității tematicii alese, cercetarea a presupus o abordare interdisciplinară, aceasta încadrându-se în mai multe domenii științifice: economie, finanțe, management, fiind încadrată cu preponderență în sfera managementului.

În vederea atingerii obiectivelor initial propuse, cercetarea întreprinsă s-a axat, în principal, pe o abordare deductivă, pornind de la informații generale înspre cele particulare, îndeosebi la nivelul cercetărilor calitative, urmând a se formula, în baza acestora și nu numai, concluziile generale ale lucrării. Așa cum reiese din realizarea primei părți a lucrării, părții teoretice, una dintre activitățile importante întreprinse de cercetător, este reprezentată de studiul literaturii existente pentru a asimila informațiile deja cunoscute și pentru a afla ultimele detalii din domeniu.

În vederea unui studiu cât mai amplu a literaturii de specialitate care tratează domeniul cercetat, fără a avea pretenția de a realiza un studiu exhaustiv, pe parcursul cercetării științifice, am apelat la o serie de referințe bibliografice autohtone, precum și la baze de date internaționale, (ISI, BDI, B+), care tratează tematica abordată.

În încheierea demersului științific realizat, expunem principalele concluzii și rezultate obținute pe parcursul cercetării. Datorită faptului că lucrarea a fost conturată în așa manieră încât la finele primei părți am dezbătut concluzii preliminare ale aspectelor abordate, în această ultimă parte realizăm o sinteză generală a cercetării efectuate.

Importanța lucrării constă în abordarea problematicii unui sector al economiei foarte important «piața asigurărilor», având ca și scop analiza stilului de management și a formelor comunicării în cadrul Allianz Țiriac Asigurări. Organizație cu origini germane, fondată în anul 1890 la Berlin de Carl Thieme și Wilhelm Finck, Allianz este lider în domeniul asigurărilor și, totodată, unul dintre cei mai mari furnizori de servicii financiare din lume.

Contribuția autorului constă în analiza amănunțită a aspectelor principale legate de stilul de management practicat, prin identificarea factorilor care influențează performanța în organizația de asigurări studiată, precum și determinarea sensului acordat de către managerii responsabili de relația cu clienții, comunicării interne și externe.

Așa cum am arătat în debutul părții a doua a lucrării, cercetarea are la bază o serie de obiective structurate pe două direcții majore de cercetare. De asemenea, cercetarea a vizat validarea sau invalidarea ipotezelor subordonate fiecărui obiectiv formulat. Așadar, aflându-ne la capitolul de concluzii, ultima parte a tezei de doctorat, și în urma interpretării rezultatelor obținute la cele două chestionare, vom expune, pe scurt, concluziile principale pentru fiecare dintre ipotezele menționate.

Primul obiectiv stabilit pentru cercetarea nr. 1, *Identificarea stilului de management și a factorilor care influențează performanța în organizația de asigurări studiată*, a generat formularea a două ipoteze de cercetare. Pentru prima ipoteza, referitoare la identificarea stilului de management practicat în cadrul Allianz Țiriac Asigurări, s-a plecat de la

convingerea că managementul în cadrul organizației este unul predominant participativ. Ipoteza este parțial infirmată, deoarece răspunsurile primite au arătat că stilul predominant de management al organizației este cel democratic, pentru 64.5% dintre respondenți, în timp ce un procent destul de mare, 26.3% din totalul respondenților au ales totuși stilul participativ.

Ipoteza nr. 2 pentru același obiectiv, *Stabilirea indicatorilor de performanță corelați obiectivelor previzionate de către conducerea organizației, reprezintă factori determinanți ai performanței organizaționale*, este o ipoteză care a fost confirmată de aproape toți respondenții la sondaj, stabilirea indicatorilor de performanță fiind un proces văzut ca și o condiție obligatorie în vederea corelării acestora cu obiectivele previzionate, fiind factori determinanți ai performanței organizaționale.

Gradul de implicare a subordonaților la stabilirea și îndeplinirea obiectivelor organizaționale a reprezentat un al doilea obiectiv formulat în cadrul primei cercetări, iar ipoteza are la bază ideea că *personalul angajat participă în mod activ la stabilirea și îndeplinirea obiectivelor organizației din care face parte*.

Această ipoteză a fost formulată în corelare cu prima ipoteză, mai sus menționată, cu privire la identificarea stilului de management ca fiind unul predominant participativ, una dintre particularitățile acestuia fiind tocmai implicarea activă a personalului organizației în stabilirea și îndeplinirea obiectivelor. Deși stilul de management pentru mai mult de jumătate dintre respondenți este unul de tip democratic, la majoritatea întrebărilor formulate pe această temă, agenții au răspuns că sunt implicați și consultați de către managerii coordonatori în luarea deciziilor importante cu privire la stabilirea obiectivelor.

Determinarea interesului acordat de managementul organizației față de cerințele agenților de asigurare în vederea transmiterii din timp a deciziilor care au impact direct asupra activității și carierei acestora, reprezintă cel de-al patrulea obiectiv al primei cercetări, iar ipotezele au scopul de a testa în ce măsură *nevoile și cerințele angajaților prezintă interes pentru conducerea organizației*, respectiv în ce măsură *managementul furnizează informații de interes și în timp util subordonaților, informații care au impact direct asupra carierei acestora*.

Ambele ipoteze generate de obiectivul mai sus menționat au fost confirmate, întrucât încă de la primul contact cu organizația Allianz Țiriac Asigurări, candidații selectați pentru a face parte din echipa de agenți de asigurare, completează anumite chestionare interpretate cu ajutorul platformei online, în vederea identificării competențelor și aptitudinilor deținute, chestionare care au ca și scop, printre altele, furnizarea de informații valoroase cu privire la planurile pe care viitorul angajat al sucursalei le are cu privire la dezvoltarea unei cariere.

Informația s-a dovedit a fi foarte valoroasă pentru angajații organizației, iar accesul la aceasta se face cu frecvență ridicată și cu mare ușurință, însă pe canalele oficiale.

Ultimul obiectiv formulat, are la bază trei ipoteze de cercetare. Prima ipoteză se referă la existența unui sistem intern de evaluare, ipoteză confirmată, în timp ce, în mod contradictoriu, mai mult de jumătate dintre respondenți declară că nu știu despre existent acestuia. Răspunsurile primite, așa cum am arătat și la momentul interpretării rezultatelor, sunt contradictorii, și ne pun în dificultatea deliberării clare cu privire la existența unui astfel de sistem de evaluare a managerilor de către subordonați.

Ipoteza următoare, subordonată aceleiași obiectiv, are la bază concepția cu privire la faptul că *evaluarea personalului se realizează în funcție de planul de carieră anterior stabilit*, ipoteză ce a fost confirmată de răspunsurile primite la un set de întrebări menite să determine gradul de corelare al evaluării personalului sucursalei de asigurări cu criteriile după care se realizează ascensiunea în carieră. Faptul că, la întrebările: *Managerul coordonator de agenți evaluează periodic activitatea și rezultatele obținute de membrii echipei fiind interesat de promovarea în cadrul planului de cariera a celor ce performează*, punctajul obținut în urma răspunsurilor a fost de 4.74 din maximum de 5 puncte, respectiv 4.33 puncte pentru întrebarea *Planul de carieră vă oferă toate tipurile de beneficii pe care le doriți*, aceste răspunsuri demonstrează importanța acordată de organizație conceperii și dezvoltării unui plan al carierei pentru personalul angajat, un plan care asimilează toate tipurile de beneficii pe care angajații și le doresc.

Ultima ipoteză formulată pentru prima direcție de cercetare vizează *Corelarea evaluării cu obiectivele planului de carieră*, plecând de la convingerea că o astfel de practică poate duce la motivarea ulterioară a angajaților. O organizație este competitivă numai dacă există un management performant în utilizarea resurselor. Pe lângă resursele materiale, resursele umane sunt la fel de importante pentru orice organizație. Sistemul motivațional este în mod cert cel care poate susține performanța oricărei organizații. Așadar, ipoteza a fost confirmată, întrucât conceperea planului de carieră ținând cont de criteriile evaluării personalului reprezintă pentru mai mult de jumătate dintre respondenți o modalitate de a obține motivarea și implicarea acestora în realizarea scopului organizațional.

Cea de-a doua direcție de cercetare vizează chestionarea managerilor responsabili de relația cu agenții în vederea identificării tipului și formelor comunicării în cadrul sucursalelor Allianz Țiriac, direcție pentru care s-au formulat șase obiective, fiecare cu cel puțin o ipoteză de cercetare.

O1: Determinarea sensului dat comunicării, formelor de comunicare practicate și a frecvenței utilizării acestora de către managerii de echipe din cadrul Allianz Ţiriac Asigurări - II: Comunicarea reprezintă principala cale de transmitere a informațiilor, deciziilor, etc.

Ipoteza mai sus prezentată a fost confirmată de răspunsurile a 66,30% dintre respondenți, care au răspuns că "a comunica" înseamnă "a transmite informații, decizii, opinii, idei".

Forma de comunicare practicată este cea formală, este enunțul celei de-a doua ipotezei formulate pentru acest obiectiv, ipoteză care a fost și de data aceasta confirmată de răspunsurile a 68,30% dintre respondenți, care au avut ca și opțiune pentru întrebarea referitoare la tipul de comunicare dominant în organizație, răspunsurile au vizat opțiunea: Comunicare formală pe verticală (de la superior la subaltern sau invers).

Pentru obiectivul nr. 3, referitor la identificarea surselor de informare la care apelează managerii de echipe pentru soluționarea aspectelor problematice, *ipoteza formulată face referire la modul de rezolvare a situațiilor problematice de către managerii de echipe, care apelează la ajutorul echipei sau se consultă cu colegii aflați pe același nivel ierarhic.*

În acest caz, răspunsurile majoritare indică preferința respondenților pentru opțiunea de răspuns – *Direct de la Directorul de sucursală*, ceea ce infirmă raționamentul initial, conform căruia colegii de echipe sunt cei consultați în vederea rezolvării anumitor situații problematice.

Acest rezultat arată încă o dată subordonarea și comunicarea oficială, formală, stabilită între superiorii ierarhici și subordonați, directorul de sucursală reprezentând sursa sigură de informații și care poate ajuta la soluționarea situațiilor de criză.

Căile de comunicare utilizate de managementul superior pentru transmiterea obiectivelor și pentru implementarea strategiei organizaționale sunt Documentele scrise (e-mail-uri, adrese, note de informare, etc.) pentru majoritatea participanților la sondaj, și nu ședințele și teleconferințele, așa cum afirma ipoteza formulată de cercetătorul științific.

Deși ședința este cea mai frecventă metodă de management utilizată de un manager în activitatea sa, calitatea ei influențând sensibil calitatea managementului, reprezentând modalitatea principală de transmitere a informațiilor și culegerea acestora de la și către majoritatea membrilor organizației, în timp ce teleconferințele reprezintă o modalitate eficientă și modernă de comunicare utilizată de un număr tot mai mare de companii. Întâlnirile față în față, atât de necesare pentru o organizație, pot fi astăzi înlocuite cu succes de sistemele de teleconferință/videoconferință, care permit organizației să facă economie de resurse, să aibă o productivitate crescută și multiple avantaje competitive. Cu toate acestea,

comunicarea formală din cadrul Allianz Țiriac Asigurări rezultă și din faptul că, pentru majoritatea respondenților, calea de transmitere a obiectivelor pentru implementarea strategiei organizației se realizează prin intermediul documentelor scrise și pe calea ședințelor sau teleconferințelor.

Ipoteza formulată cu privire la formele prin care se realizează comunicarea externă, a fost și ea infirmată, deoarece doar 15,9%, respectiv 20,30% au optat pentru utilizarea pliantelor și a newsletter-ului electronic. Răspunsurile majoritare au indicat faptul că site-ul organizației reprezintă principal sursă de comunicare a organizației cu mediul său extern.

Ultima ipoteză formulată în cadrul acestei direcții de cercetare se referă la *Determinarea eficienței canalelor de comunicare utilizate în cadrul sucursalelor Allianz Țiriac Asigurări, cel mai des utilizate și eficiente fiind considerate a fi: e-mailul, intranetul și newsletterul electronic.*

Ipoteza a fost 100% confirmată, întrucât E-mailul este considerat un mijloc de comunicare eficient pentru 79,70%, Intranetul pentru 66,30%, în timp ce Newsletter-ul electronic este pentru 29,70% eficient și potrivit. Propunerea unor soluții pentru aspectele identificate problematice, reprezintă de asemenea, un element deosebit de important al lucrării și care întrește contribuția proprie a autorului la realizarea prezentei teze de doctorat.

Limitele cercetării. Orice demers științific, pe lângă rezultatele obținute prezintă și anumite limite, acestea constituind direcții de cercetare viitoare. Astfel, cercetarea întreprinsă identifică următoarele limite:

- Cercetarea are la baza realizarea a doua chestionare, așadar metoda utilizată în culegerea informațiilor este strict metoda anchetei prin chestionar, în timp ce utilizarea unei game mai diversificate de instrumente, precum interviul, ar fi putut lărgi aria de cercetare și furniza informații mai complexe cu privire la temele studiate;
- Mărimea eșantionului – compania are în structura sa un număr impresionant de angajați, colaboratori, etc., însă fiind constrânși de instrumentele de cercetare la care s-a avut acces și ținând cont de timpul destul de scurt avut la dispoziție, eșantionul calculat reprezintă un număr relativ restrâns de persoane de la care s-au cules informațiile dorite;
- Nivel de încredere cu privire la acuratețea rezultatelor de 95%, iar gradul de eroare este de $\pm 5\%$.

Perspectivile cercetării. Cercetarea prezentată în cuprinsul acestei Teze este consolidată și prin alte studii efectuate pe parcursul anilor de studiu doctoral. Articolul¹ “*Talent Competitiveness and Competitiveness through Talent*” aduce în atenție adevăratul război pe care companiile ar trebui să-l declașeze în vederea pregătirii și/sau atragerii de personal talentat, iar utima bătălie, aceea de păstrare în compania a acestor angajați valoroși este calea sigură pentru obținerea succesului în afacere. Acest aspect poate fi legat și de concluziile prezentate de studiul efectuat pe entitatea Allianz Țiriac, o entitate economică de top, dar care pentru păstrarea acestei poziții trebuie să găsească permanent soluții de creștere profitabilă.

Una din posibilele perspective ale continuării cercetării este aceea de a identifica noi instrumente de fidelizare (non financiară) a celor mai valoroși angajați. De asemenea, pe parcursul efectuării studiilor doctorale atenția acordată domeniului comunicării și implicațiilor pe care calitatea comunicării o are asupra motivării angajaților, iar aceasta la rândul ei reflectându-se în rezultatele înregistrate de entitatea economică, s-a concretizat în ultimul articol care a participat la 15th International Conference at Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, „*Perspectives of Business and Entrepreneurship Development*”, May 28-29, 2015, și care este în curs de publicare.

Foarte important ca și suport în abordarea cercetării realizată prin sondajele efectuate într-o companie multinatională, a fost obținut ca urmare a experienței acumulate pe parcursul studiului efectuat pentru cercetarea care s-a concretizat prin publicarea articolului² “*The Necessity and Influence of Human Resources Training for Obtaining and Increasing the Performance of Multinational Organizations*” care a participat la 9th International Scientific Conference „Economic and Social Development”, din Istanbul, 9-10 aprilie 2015. Abordarea aspectelor legate de o formă specială de motivare a angajaților prin training poate să constituie o altă temă viitoare de cercetare.

Dacă abordăm limitele lucrării de față într-un mod constructiv putem să transformăm aceste aspecte în documentări viitoare. Pe aceste considerente, considerăm că se pot avea în vedere următoarele *direcții viitoare de cercetare*:

¹ Șerban, A. Andănuț, M. (2014). Talent Competitiveness and Competitiveness through Talent, *Procedia Economics and Finance Volume 16, 2014, Pages 506–511*

² Muntean, S.N., Muscalu, E., Andănuț, M. (2015). M. The Necessity and Influence of Human Resources Training for Obtaining and Increasing the Performance of Multinational Organizations. *revista Book of Proceedings, pp. 375-384, ISBN 978-953-6125-16-6.*

- O primă direcție de cercetare vizează continuarea cercetării realizate și punerea bazelor unui sistem de comunicare complex, personalizat prin implementarea unor tehnologii moderne, performante care să permită comunicarea mai puțin formală. Conform rezultatelor cercetării este neclar în actuala structură organizatorică cine este responsabilul pentru procesul de comunicare la nivelul sucursalelor (unităților teritoriale), ceea ce ne conduce la concluzia că, este necesară ca reacție rapidă și fără costuri majore, stabilirea unei proceduri pentru desemnarea persoanei responsabile, instruirea acesteia în domeniul comunicării organizaționale, iar mai apoi implementarea unor programe care să aducă la nivel mai puțin formal modul de transmitere a informației la nivelul organizației.
- De asemenea, propunem conceperea (cu sprijinul departamentelor specializate) a unei platforme online care să integreze aspecte referitoare la evaluarea integrată a agenților de asigurare, dar și a managerilor coordonatori, răspunzători de activitatea acestora prin corelarea indicatorilor de performanță și a criteriilor utilizate în evaluare. Acest instrument de evaluare va putea permite și implicarea echipelor în evaluarea activității manageriale a managerului direct: agenții vor putea participa la evaluarea managerului de agenți, iar managerii de agenți la evaluarea directorului de sucursală. Faptul că se va utiliza o platformă on line pentru evaluare va putea permite exprimarea opiniei fără reținere și mai ales fără teamă de repercursiuni.
- O altă direcție de cercetare vizează realizarea unei cercetări cu privire la gradul de satisfacție al clienților, stakeholderilor organizației Allianz Țiriac Asigurări, cu privire la modul în care comunică organizația cu mediul extern și pentru evaluarea calității oferite de serviciile prestate;
- O altă direcție viitoare de cercetare s-ar putea concretiza prin înscrierea în cadrul unui program de studii post-doctorale, contribuind astfel la creșterea vizibilității cercetării cu privire la diseminarea rezultatelor obținute, mediilor interesate, pentru îmbunătățirea practicii manageriale și conștientizarea importanței comunicării interne și externe, pentru obținerea și creșterea performanței organizaționale.

Situația economică actuală a țării și evoluția din ultimele decenii a industriei autohtone de asigurări, aduc influențe asupra gândirii manageriale românești, o gândire ce trebuie fundamentată pe cele mai noi informații și cunoștințe, pe experiența pozitivă a altora, toate acestea trebuie să își aducă contribuția, ținând cont de rolul important jucat de activitatea din domeniul asigurărilor.

Acestea sunt câteva dintre considerentele care au reprezentat motivele pentru care am apreciat oportună abordarea în prezenta teză de doctorat, a problematicii stilului de management practicat și a formei de comunicare eficiente din cadrul Allianz Țiriac Asigurări.

Stilul de management practicat, conferă echipei manageriale posibilitatea de a răspunde cerințelor și obiectivelor manageriale, iar practicarea unor metode moderne de conducere, precum managementul de tip participativ, reprezintă aspecte de importanță majoră, contribuția cercetătorului fiind aceea de a potența elementele pozitive, demonstrate de practica din cadrul sucursalelor de asigurări Allianz Țiriac, și de a propune, acolo unde se impun schimbări, politici și strategii de îmbunătățire.

Din perspectiva comunicării și a modului de abordare a acesteia, nu există dimensiune a activității cotidiene de asigurări a sucursalelor Allianz Țiriac, și nu numai, care să nu fie afectată de procesul de comunicare, informatizare, dictat de explozia tehnologică din ultimul deceniu, informația electronică și cunoștințele vehiculate prin rețele de calculatoare, care au devenit elementele centrale în jurul cărora se dezvoltă și cresc societățile moderne. Orice entitate din acest domeniu de activitate, care își propune să fie leader al pieței asigurărilor, așa cum de altfel este cazul organizației Allianz Țiriac Asigurări, trebuie să aibă în vedere că performanța în contextul economic actual nu se mai atinge doar prin calea eficienței și a eficacității, prin creștere profitabilă, ci trebuie să aibă ca și motor suplimentar- inovația. Inovația în acest domeniu poate veni nu numai de la produsele adaptate unor nevoi speciale ale clienților sau de la metode de distribuție inovative, poate veni și din modul în care reușește să comunice atât cu clienții interni (angajați sau mandatar) precum și cu mediul extern (clienții și potențialii clienți). Entitățile economice din domeniul serviciilor de asigurare ar trebui să nu-și canalizeze eforturile de cercetare pentru satisfacerea nevoilor clienților doar făcând previziuni și încercând să creeze produse pe care apoi să le lanseze pe piață în speranța că vor trezi curiozitatea și dorința de achiziție din partea pieței. Rolul sondajelor efectuate anual atât printre clienți, cât și printre angajați, deoarece părerile acestora au o mare importanță în deciziile ce urmează a fi luate, în modelarea produselor și modelelor de distribuție, conduc spre creșterea profitabilă a afacerilor.

Inovația, aplicată în activitatea desfășurată este calea de menținere în topul mondial al furnizorilor de servicii de asigurare și financiare pentru grupul Allianz din care face parte și compania Allianz Țiriac Asigurări, entitate în cadrul căreia s-a desfășurat cercetarea. Cu certitudine că organizația viitorului trebuie să fie o organizație pregătită pentru continua schimbare, cu un management care este pregătit să adopte decizii informate și totodată să informeze organizația în timp util cu privire la deciziile ce se vor adopta, dacă acestea

afecteză membrii organizației. Când adaptarea rapidă la mediul economic devine ceva acceptat în cadrul organizației, nu numai că inovația va avea loc în interiorul organizațiilor, dar aceasta va fi rapid răspândită în întreaga organizație.

Bibliografie

1. Abric, Jean-Claude. (2002). *Psihologia Comunicării, teorii și metode*. (Trad. Luminița Roșca). Iași: Editura Polirom.
2. Arens, W.F. (2002). *Contemporary Advertising*. Boston: McGraw Hill/Irwin.
3. Argenti, P.A. (2003). *Corporate communication*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
4. Argenti, P.A., Howell, R.A., Beck, K.A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review* 46(3).
5. Baird, L. Post, J. Mahon, J. (1990). *Management – Functions and Responsibilities*. Boston: Harpe and Row.
6. Bass, B.M, Stogdill, R.M. (1990). *Handbook in Leadership: Theory, Leadership and Managerial applications*. New York : Free Press.
7. Belch, G., Belch, M. (1995). *Introduction to advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective*. Boston: 3rd Ed, McGraw-Hill.
8. Bistriceanu, Gh., Bercea, F., Macovei, E. (2003). *Lexicon de protecție socială, asigurări și reasigurări*. Timișoara: Editura Karat.
9. Bruhn, M. (2003). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
10. Bruhn, M. (2001). *Orientarea spre client - temelia afacerii de succes*. București: Editura Economică.
11. Bruhn, M. (2003). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
12. Bühler, K. (1934). *The Theory of Language: The Representational Function of Language (Sprachtheorie)*. Tradusde: Goodwin, D.F. Amsterdam: John Benjamin's Publishing Company. ISSN 0168-2555.
13. Cabin, Ph., Dortier, Jean-Francois. (2010). *Comunicarea: perspective actuale*. (Trad. Luminița Roșca, Romina Surugiu). Iași: Editura Polirom
14. Carnall, C. A. (1995). *Managing Change in Organizations*. London: Prentice Hall.
15. Căndea, R. M., Căndea, D. (1996). *Comunicare managerială: Concepte, deprinderi, strategii*. București: Editura Expert.
17. Ciurel, V. (2000). *Asigurări și reasigurări: abordări teoretice și practice internaționale*. București: Editura All Beck.
18. Constantinescu, D. A. (2004). *Tratat de asigurări*. București: Editura Tehnică.
19. Constantinescu, D.A., Dobrin, M., Ungureanu, A.M., Grădișteanu, D.(1999). *Tratat de asigurări*. București: Ed. Semne 24 S.R.L
20. Constantinescu, D. A. și alții., (1998). *Managementul societăților de asigurare*. București: Editura Bren.
21. Constantinescu, D. A., (1999). *Managementul societăților de asigurare* . București: Editura Bren.
22. Constantinescu, D.A. (1999). *Managementul riscului în asigurări*. București: Ed Națională.
23. Cornelissen, J. (2004). *Corporate communications - theory and practice*. London: SAGE Publications

24. Cosmescu I. (1999). *Economia serviciilor; sinteze pentru examenul de licență*. Sibiu: Editura Universității "Lucian Blaga"
25. Craia, S. (2000). *Teoria comunicării*. București: Editura Fundației România de mâine.
26. Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M. (1985). *Effective public relations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
27. Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., & Dorfman, P.W.(1999). Cultural specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theoris: are attributes of charismatic/transformational
28. Deshpande, R., Webster, F. E., Jr. (1989). Organizationalculture and marketing: Defining the research. *Journal of Marketing*, 53 (1).
29. Dixon, A.L., Gassenheimer, J.B., Feldman Barr,T. (2002), Bridging the Distance Between Us: How Initial Responses to Sales Team Conflict Help Shape Core Selling Team Outcomes, *Journal of Personal Selling and Sales Management*,22, 4 (Fall).
30. Dumitrașcu D.D., Popa D. (2012). *Management operațional*. Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga”
31. Dumitrașcu, D.D., Popa D. (2008). *Ghid antreprenorial pentru afaceri mici și mijlocii*. Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga"
32. Duncan, T. (2002). *Using Advertising and Promotion to Build Brands*. Boston: McGraw Hill/Irwin.
33. European Insurance in Figures Statistics N°48. (February 2014). Preluat:<http://insuranceeurope.eu/uploads/Modules/Publication/european-insurance-in-figures>
34. Grunig, L.A., Grunig, J.E., Dozier, D.M. (2002) *Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
35. Hennie van Greuning, Bratanovic, S.B. (2003) *Analyzing and Managing Banking Risk: A Framework for Assessing Corporate Governance and Financial Risk*. World Bank Publications.
36. Hennie van Greuning, Bratanovic, S.B. (2003). *Analyzing and Managing Banking Risk: A Framework for Assessing Corporate Governance and Financial Risk*. Washington :World Bank Publications.
37. Hubner, H. (2007). *The communicating Company, Towards an Alternative Theory of Corporate Communication*. Springer Science & Business Media.
38. Ivancevich, J.M., Donnelly Jr, J.H., & Gibson, J.L. (1989). *Management - Principles and Functions*. 4th Edt. Boston: Irwin Inc.
39. Iyengar, S. S., Lepper, M.R. (2000), When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (6).
40. Jensen, M. (2001). Value maximisation, stakeholder theory and the corporate objective function. *European Financial Management*, Vol 7:2.
41. Johnston, M.W., Marshall, G.W. (2003). *Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management*. 7th edition, Boston: McGraw-Hill/Irwin.
42. Jones, G. R. (1995). *Organizational Theory: Text and Cases*. 1st edition. Reading: Addison- Wesley Publishing Company.

43. Keenan, K. (2002). *Ghidul managerului eficient, cum să comunici*. București: Rentrop&Straton Grup de Editură și Consultanță în Afaceri.
44. Kotler, Ph. (2002). *Managementul marketingului*. București: Ediția a III-a, Editura Teora.
45. Kotler, Ph. (2003). *Marketing Insights from A to Z*. Wiley On line Library: 1 edition (March 3, 2003)
46. Kotler, Ph., Saunders, J., Armstrong, G. and Wong, V. (1997). *Principiile Marketingului*. București: Ediția Europeană, Editura Teora
47. Lavidge, R. J., Steiner, G. A. (1961). A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *Journal of Marketing*. 25(October).
48. Louberge, H. (1981). *Economie et Finance de l'assurance et de la reassurance*, Paris: Dalloz.
49. Lull, J. (1999). *Mass-media – Comunicare, Manipularea prin informative*. București: Editura Samizdat.
50. Mackay, A. (2005). *The practice of Advertising*. Sydney: 5th Ed, Elsevier Butterworth-Heinemann
51. Marin, V. (2005). *Comunicare*. Brașov: Editura Universității Transilvania
52. Marshal, A. & Weiss, J. (2012). Malicious Control System Cyber Security Attack Case Study–Maroochy Water Services, (2011) Australia - <http://csrc.nist.gov/groups/SMA/fisma/ics/documents/Maroochy-Water>
53. Mattelart, A., Mattelart, M. (2000). *Istoria teoriilor comunicării*. Iași: Ed. Polirom 2000.
54. Mihăescu, L. (2008). *Metode cantitative în management*. Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga”
55. Mihăescu, L. (2009). *Sisteme informaționale și aplicații informatice în administrarea afacerilor*. Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga”
56. Mihăescu, L. (2014). *Managementul societăților de asigurare*. Sibiu: Editura Universității Lucian Blaga.
57. Militaru, G.H. (2005). *Comportament organizational*. București: Editura Economică.
58. Mintzberg, H. (1994). Rounding out the Manager’s Job, *Sloan Management Review*, (Fall 1994)
59. Mintzberg, H., (1990). The Manager’s Job: Folklore and Fact, În *Harvard Business Review*, (March- April 1990).
60. Miricescu, D. (2008). *Managementul timpului: esența performanțelor organizației*. Sibiu: Editura Universității "Lucian Blaga."
61. Mucchielli, A. (2001). *Les sciences de l'information et de la communication*., Paris: Hachette.
- Muntean, S.N. Muscalu, E. Andănuț. (2015). M. The Necessity and Influence of Human Resources Training for Obtaining and Increasing the Performance of Multinational Organizations. *revista Book of Proceedings*, pp. 375-384, ISBN 978-953-6125-16-6.
62. Muscalu, E. (2003). *Management general*. Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga”

63. Muscalu, E.(2004). *Managementul serviciilor*. Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga“.
64. Nicolescu, O. (1999). *Managementul organizației*. București: Editura Economică.
65. Nicolescu, O. (2004). *Managerii și managementul resurselor umane.*, București 2004: Editura Economică.
66. Nicolescu, O. Verboncu, I., (1999). *Management*. București:Editura Economică.
67. Nofsinger, J.R, Mohr, D.J. & Kim, K. (2009). *Corporate Governance*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education
68. Northouse, P.G. (2010). *Leadership – Theory and Practice*. 5h edt. London: Sage publications, Ltd
69. Olteanu, V. (2003). *Marketingul financiar-bancar*. București: Ed ECOMAR.
70. Oprean, C., (2008). *Tendințe actuale în managementul capitalurilor organizațiilor moderne.*, Chișinău: Departamentul Editorial Poligrafic al ASEM
71. Pastor, I. Petelean, A., (2004). *Principiile managementului modern*. Cluj: Editura Dacia.
72. Pânișoara, I.O. (2003). *Comunicarea eficientă. Metode de interacțiune educațională*. Iași: Ed. Polirom.
73. Pindur, W., Rogers, E.R. (1995) The history of management: a global perspective. *Journal of Management History*. Vol 1. No. 1.
74. Preda, M.(2006). *Comportament organizațional: teorii, exerciții și studii de caz*. Iași: Editura Polirom.
75. Radu I. et al.(2007). *Informatică și Management*. București: Editura Universitară.
76. Rue, L. W, & Byars, L.L. (1992) . *Management - Skills and Application*. 6th edt. Boston: Irwin Inc. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2000).
77. Rue, L. W, & Byars, L.L., (1992). *Management - Skills and Application*. 6th edt. Boston: Irwin Inc.
78. Samuel C. Certo.(2002) *Managementul modern*. București: Editura Teora.
79. Sapir, E. (1921). *Language: An Introduction to the Study of Speech*. New York: Editura Harcourt. <http://www.bartleby.com/br/186.html>
80. Schwartz, S. H. (1992). Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries. In M. Zanna (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 25)*. New York: Academic Press.
81. Shannon, C. Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Illinois: University of Press.
82. Sheth, J.N. (1976). Buyer–Seller Interaction: A Conceptual Framework. *Advances in Consumer Research*, Beverlee B. Anderson, ed., Cincinnati: Association for Consumer Research.
83. Silbermann, A. (1981). *Communication de Masse*. Paris: Editura Hachette
84. Simon, H. A. (1990). Invariants of Human Behavior. *Annual Review of Psychology*.
85. Spiro, R.L., Weitz, B.A. (1990). Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Marketing Research*, 27 (February)

LISTA FIGURILOR ȘI LISTA TABELELOR

Lista figurilor

Numărul și denumirea figurii	Pagina
Figura nr. 1.1. Modelul de valori bidimensional	24
Figura nr.2.1. Modelul Karl Buhler	37
Figura nr.2.2. Modelul J.J.Van Cuilenburg, O.Scholten și G.W.Noomen	37
Figura nr.2.3. Procesul de comunicare	38
Figura 2.4. Barierele din procesul de comunicare	40
Figura nr.2.5. Model comunicare tradițională de tip Push	53
Figura nr.2.6. Model comunicarea de tip Pull	54
Figura nr.2.7. Tipologia produsului global	66
Figura nr.3.1. Structura sistemului de management	72
Figura nr. 3.2. Matricea rating-urilor riscurilor inerente	87
Figura nr. 3.3. Strategia de evitare a riscului inerent	88
Figura nr. 3.4. Reprezentarea poziției ASF în managementul pieței asigurărilor și de pensii	89
Figura nr. 3.5 Abordarea orientată asupra produsului	92
Figura nr. 3.6. Abordarea orientată asupra clientului nou	93
Figura nr. 3.7. Model de comunicare "TOCOM"	100
Figura nr. 4.1. Model de structurare a serviciilor	108
Figura nr 4.2. Nevoile de asigurare ale persoanelor fizice	113
Figura nr. 4.3. Nevoile de asigurare ale persoanelor juridice	114
Figura nr. 4.4. Cererea și oferta pe piața asigurărilor	115
Figura nr. 4.5. Reprezentarea evoluției PIB, PBS, grad de penetrare (metoda indicelui cu bază fixă)	121
Figura nr. 4.6. Dinamica reală și nominală a primelor brute subscrise în perioada 2009-2013	122
Figura nr. 4.7. Reprezentarea evoluției populației în perioada 2010 – 2013, comparativ cu evoluția primelor brute subscrise (PBS)	124
Figura nr. 4.8. Reprezentarea evoluției PBS asigurări generale și asigurări viață prin metoda sporului cu bază în lanț	129
Figura nr. 4.9. Reprezentarea evoluției rezultatului financiar agregat al pieței de asigurări în perioada 2007 – 2010 (mil.lei) prin metoda sporului cu bază în lanț	131
Figura nr. 4.10. Reprezentarea evoluției Marjei de solvabilitate pentru	133

Numărul și denumirea figurii	Pagina
asigurări generale și de viață -metoda indicelui cu bază mobilă (%)	
Figura nr. 4.11. Structura pieței de asigurari	134
Figura nr. 4.12. Numărul societăților de asigurare 2009-2013	136
Figura nr. 4.13. Structura pe clase de asigurări în anul 2013	136
Figura 4.14.Viziune și strategie și elementele de echilibrare	140
Figura nr. 4.15. Dezvoltarea Viziunii și strategiei și a elementelor de echilibrare pentru cazul companiei din domeniul serviciilor de asigurare	143
Figura nr. 5.1. www. isondaje. Ro	161
Figura nr. 5.2. Forma de învățământ a respondeților	163
Figura nr. 5.3. Vechimea respondeților în Allianz Țiriac Asigurări	164
Figura 5.4. Stabilitatea și performanța dobândită de respondenți	165
Figura nr. 5.5. Informarea respondenților cu privire la planul de carieră	171
Figura nr. 5.6. Opțiunea respondenților cu privire la existența unui sistem de evaluare a superiorilor	173
Figura nr. 5.7. Opțiunea respondenților cu privire importanța acordată sistemului de evaluare a superiorilor	174
Figura nr. 5.8. Date de identificare respondenți chestionar 2	175
Figura nr. 5.9. Vechimea în activitatea de asigurări a respondenților chestionar	175
Figura nr. 5.10. Poziția deținută în cadrul sucursalei de asigurări	176
Figura nr. 5.11. Frecvența comunicării cu Directorul sucursalei	177
Figura nr. 5.12. Interpretarea <i>Comunicării</i>	178
Figura nr. 5.13. Determinarea tipului de comunicare dominant	180
Figura nr. 5.14. Importanța acordată conținutului și formei mesajului	181
Figura nr. 5.15. Atitudinea respondenților în timpul procesului de comunicare	182
Figura nr. 5.16. Importanța acordată inițiativei de comunicare	183
Figura nr. 5.17. Direcția comunicării formale pe verticală în cadrul sucursalei de asigurări	185
Figura nr. 5.18. Importanța acordată informației	186
Figura nr. 5.19. Accesul la informații	186
Figura nr. 5.20. Fluxul informațiilor	187

Numărul și denumirea figurii	Pagina
Figura nr. 5.21. Comunicare între echipe	187
Figura nr. 5.22. Metodele de comunicare utilizate în situații dificile	188
Figura nr. 5.23. Identificarea barierelor de comunicare	189
Figura nr. 5.24. Identificarea sursei principale de informații	190
Figura nr. 5.25. Implicarea Directorului de sucursală pentru informarea corectă și la timp a subordonaților	194

Lista tabelelor

Numărul și denumirea tabelului	Pagina
Tabelul nr.1.1. Abordări ale analizei managementului în funcție de funcții, roluri și abilități	21
Tabelul nr. 2.1. Exemple de tehnici specifice relațiilor publice în funcție de grupul țintă vizat	63
Tabelul nr.2.2. Mix-ul comunicării de marketing	65
Tabelul nr. 3.1. Surse de risc	84
Tabelul 3.2. Nivelele de frecvență ce se vor utiliza în evaluarea riscului inerent	85
Tabelul 3.3. Nivelele de severitate ce se vor utiliza în evaluarea riscului inerent	86
Tabelul nr. 3.4. O privire de ansamblu a celor predominante teme în teoriile de comunicare corporativă	95
Tabelul nr. 4.1. Gradul de penetrare a asigurărilor (%) în corelare cu PIB (mld lei) și PBS (mil lei) în perioada 2009-2013	119
Tabelul nr. 4.2. Evoluția gradului de penetrare a asigurărilor în corelare cu PIB – PBS în perioada 2009-2013 (%)	120
Tabelul nr. 4.3. Dinamica reală și nominală a primelor brute subscrise în perioada 2009-2013 (%), utilizând metoda sporului cu bază în lanț	121
Tabelul 4.4. Evoluția indicatorului densitatea asigurărilor (lei/capita; EUR/capita) în perioada 2010-2013,	123
Tabel nr. 4.5. Numărului de instituții financiare nebankare active în România	126
Tabel nr. 4.6. Evoluția PBS și IBP pe piața asigurărilor din România pe segmentul asigurărilor de viață și asigurări generale în perioada 2009 – 2013 (mld. lei)	128
Tabelul nr. 4.7. Dinamica indemnizațiilor brute plătite pentru asigurări generale și de viață în perioada 2009–2013	129

Numărul și denumirea tabelului	Pagina
Tabel nr. 4.8. Rezultatul financiar agregat al pieței de asigurări în perioada 2009 – 2013 (mil.lei) Metoda sporului cu bază în lanț	130
Tabelul nr. 4.9. Evoluția Marjei de solvabilitate pentru asigurări generale și de viață -metoda indicelui cu bază mobilă (%)	132
Tabel nr. 4.10. Evoluția primelor brute intermediare de brokeri și a gradului de intermediere în perioada 2009 – 2013	133
Tabelul nr. 4.11. Cota de piață a principalelor societăți de asigurare viață	137