

**Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu  
Institutul de Organizare a Studiilor Doctorale și  
Postdoctorale**

**TEZĂ DE ABILITARE  
Domeniul Management**

**PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI  
ÎN SITUAȚII DE CRIZĂ**

**Domeniul: MANAGEMENT**

**Autor:  
Lector univ. dr. Lavinia Denisia Cuc**

**Sibiu, 2022**

## SUMMARY

The present habilitation thesis presents, in agreement with the methodology, a selection of my research activity which was carried out after the presentation of the doctoral thesis.

This thesis was written and submitted with the aim to support my ability to coordinate doctoral projects which can contribute to knowledge development in this field and the capacity to deliver the acquired knowledge to future researchers.

The paper is structured into three parts, which highlights the scientific and didactic evolution and the ability to design and manage didactic approaches within the pedagogical and research act. The contents of the thesis present both professional and scientific achievements obtained after being awarded the doctoral degree, and, at the same time, the current and future directions designed to improve the pedagogical and scientific activity. Obtaining the position of doctoral supervisor and being accepted as member of the Doctoral School of Management is the next important step in my university career.

The first part of the paper presents the stages completed in my professional training, as well as the activity carried out in various associations, professional bodies or representation forums.

From the point of view of the research activity, the main achievements were selected. These include the publication of 5 articles indexed in WOS with an impact factor of nonzero, 6 articles published at international conferences indexed in WOS, and more than 40 articles published in national and international journals. The impact of these studies is quantified in 15 WOS citations and an H-index of 3, and also a number of 63 citations in international databases and an H-index of 5 in Google Scholar.

In relation to the teaching career, the paper provides an overview of the courses taught in the fields of Management, Finance and Accounting university programmes within the Faculty of Economic Sciences of „Aurel Vlaicu” University Arad. The coordination and scientific guidance activity carried out includes more than 200 coordinated bachelor's and dissertation thesis.

As far as administrative activities are concerned, I am an active member of the Faculty Council, the Council of the Department of Economic Disciplines and several other academic committees.

The second part of the present thesis includes the **main research directions** addressed so far: sustainable management in correlation with crisis affected market, technological change during crisis and the impact on management, human resources management and the development of human capital in crisis situations, resilience management and analysis in times of crisis. By definition, crisis periods are exceptional situations that force us to take exceptional measures at all management levels. These measures are applicable only during the crisis period and are used as solutions to face the pressure and ensure activity continuation.

In this paper I have analyzed four types of management and how a period of crisis can influence or modify them.

The **sustainability management** field targets the strategic analysis and the implementation of the most effective technologies and policies, following the lead of both private sector companies and public sector policies. This new field of research combines environmental policy and organizational management. A realistic and long-term strategy for

organizational management is sustainability management. The creation of conceptual approaches to sustainability management theories in applied management research appears to be motivated by the ongoing evolution and increasing importance of society sustainability and global management policies. Environmental conservation and resource efficiency are priorities in sustainability management. Successful businesses strive to use as little non-renewable resources as possible and to reduce their environmental and carbon footprint. Durability turns into another cost advantage that helps a business outperform its competitors as it results in consistent long-term production. Economic consumption focused on avoiding negative environment effects and increasing resource conservation and reuse is known as sustainability management.

Identifying, selecting and evaluating new technologies, as well as integrating effective technologies into business, are all part of **technological change management**. The goal is to increase productivity, reduce product development cycle and improve quality. In the modern corporate environment, effective management requires both flexibility and adaptation, but does not preclude a certain degree of stability in favor of development. Therefore, from a strategic perspective, the main responsibility of contemporary management is to find balance between stability and flexibility, which will enable successful management. Thus, the purpose of management change is to identify and manage variations while minimizing individual employee stress and enhancing organization capacity to change. By using change management, a business can maximize the returns on its technology investments while maintaining employee motivation and engagement.

An effective way to think about managing employees is **human capital management**. Although the concept of human resource management has been established for more than a century, the term "human capital" did not appear until the 1960s, at the height of the era of automation. Organizations began to see employees as important assets, rather than individuals who merely performed the assigned routine tasks.

Employees contribute to the development of the organizational environment through education, knowledge and skills, as well as through their own networks and connections, personal values and opinions, as well as physical and mental health. **Human resource management** involves a variety of tasks, including: finding and hiring qualified staff, employee counseling, preparing employees for professional roles or assisting them in developing specific aspects of their professions, creating competitive compensation schemes, including salary and benefits, managing disciplinary proceedings and disputes, applying industry compliance standards and labor laws, establishing and sustaining a positive workplace culture, managing employee and management interactions. The goals of the two strategies are distinct. Human capital management training is seen as an investment in professional growth, ensuring the staff acquires competitive skills that can be used to add financial value to the organization. Human resource management is also responsible for staff training, instead, the focus is more on using learning management systems to effectively track the type of training employees undergo and evaluate the impact of the training program on productivity. As far as the recruitment and hiring processes are concerned, a human capital management approach focuses on finding employees with the skills required by the organization as to meet its financial goals, whereas a human resource management approach will focus on streamlining the hiring process to help the organization find the best candidates for available positions.

The global impact of the COVID-19 pandemic has triggered researchers' efforts to create tools and solutions to mitigate the pandemic's negative effects on society and on economy. This research direction analyzes **risk management methods** and social system development as effective crisis management techniques in organizations. The results claim the existence of a strong link between good crisis management and practical risk management. Furthermore, the crisis management studies clarify how important is to increase the resilience of the economic and social system. Research results suggest that improving resilience is one of the most effective crisis management techniques, as it is used as a buffer to absorb the negative effects of the crisis and support the entire system to recover and return to a steady state.

Crisis management researchers have looked at how organizations react to risks and uncertainties generated by unpredictable events at different stages, including before, during and after the crisis. Numerous leader features, including how they see opportunities in crises, how emotion and intuition affect their decision-making, and how well they interact with the team, have been extensively researched as factors in organizational recovery. Previous research has mainly focused on the function of organizational capabilities in isolation, underestimating the possibility that multiple resilience capabilities have a substitute, competing, and complementary impact on firm performance during crises. Various organizational capabilities can interact and help a company respond to adversity, leading to recovery and sustained performance. There are few studies that have examined how contextual variables such as firm structure can influence and strengthen the link between organizational capability configurations and performance.

The hospitality industry is particularly vulnerable to business disruptions caused by unforeseen events such as the Covid19 pandemic, and the consequences are usually significant and long-term. In this case, management is required under special conditions that increase resilience to these unpredictably occurring crisis situations. The papers I published as author aimed to assess the quality of management and the effectiveness of measures taken for resilience in these special situations by determining the perception of employees and customers in the hospitality industry regarding several organizational aspects. These perceptions refer to the risk and safety of employees and customers in the hospitality industry, the effectiveness of the protective measures taken against the spread of the SARS-CoV-2 pandemic in an emerging market, namely in Romania, the perceived occupational stress and last, but not least, the intention to leave the organization.

The third part of this paper refers to the professional, scientific and academic career development plan, that includes all the research, didactic and administrative objectives.

## REZUMAT

Teza de abilitare, cu titlul „**Particularități ale managementului în situații de criză**” prezintă, conform metodologiei, o selecție a activității mele de cercetare, desfășurată după susținerea tezei de doctorat.

Această lucrare a fost realizată și depusă cu scopul de a-mi susține capacitatea de a coordona proiecte doctorale care să contribuie la dezvoltarea cunoștințelor în domeniu și capacitatea de a transmite cunoștințele dobândite viitorilor cercetători.

Structura lucrării este alcătuită din trei părți, care aduc în prim plan evoluția științifică și didactică și reflectă abilitatea de a proiecta și gestiona demersuri didactice în contextul actului pedagogic și de cercetare. În cuprinsul tezei, se regăsesc atât rezultatele de ordin profesional și științific realizate ulterior acordării titlului de doctor, și, totodată, perspectivele și direcțiile prezente și viitoare de perfecționare a activității pedagogice și de cercetare științifică. Dobândirea calității de conducător de doctorat și afilierea la Școala Doctorală de Management reprezintă următorul pas important în cariera mea universitară.

Prima parte a lucrării prezintă etapele parcurse în formarea mea profesională, precum și activitatea depusă în diverse asociații, organisme profesionale sau foruri de reprezentare.

Din punct de vedere al cercetării au fost selectate principalele realizări. Acestea se concretizează în publicarea a 5 articole indexate WOS cu factor de impact nenul, 6 articole publicate la conferințe internaționale ale căror volume sunt indexate în WOS – Conference Proceedings și peste 40 de articole publicate în reviste naționale și internaționale. Impactul acestor studii este cuantificat într-un număr de 15 citări WOS și un indice H de 3 și de asemenea un număr de 63 citări în baze de date internaționale și un indice H de 5 în Google Scholar.

În ceea ce privește cariera didactică, lucrarea oferă o imagine de ansamblu asupra cursurilor predate la programul de studii Management, Finanțe și Contabilitate în cadrul Facultății de Științe Economice din Universitatea Aurel Vlaicu din Arad. Activitatea de coordonare și îndrumare științifică desfășurată este evidențiată prin cele peste 200 lucrări de licență și de disertație coordonate.

Pe plan administrativ sunt evidențiate contribuțiile ca membru în Consiliul Facultății, în Consiliul Departamentului de Discipline Economice și a altor comisii din care fac parte în calitate de coordonator sau membru.

În partea a doua a acestei lucrări se regăsesc **principalele direcții de cercetare** abordate până în prezent: management durabil în corelație cu piața afectată de criză, schimbarea tehnologică în perioada de criză și impactul ei asupra managementului, managementul resurselor umane și dezvoltarea capitalului uman în situații de criză, managementul și analiza rezilienței în perioade de criză. Perioadele de criză sunt, prin definiție, situații excepționale care ne obligă la măsuri excepționale care trebuie luate la nivelul oricărui tip de management. Trebuie precizat că de cele mai multe ori acestea sunt aplicabile doar pe timpul crizei, folosite ca soluții pentru a face față presiunii și a asigura continuarea activității.

În lucrarea de față am analizat patru tipuri de management și modul în care o situație de criză le poate influența.

Domeniul **managementului durabilității** este centrat pe analiza strategică și implementarea celor mai eficiente tehnologii și politici, urmând conducerea atât a firmelor din

sectorul privat, cât și a politicilor din sectorul public. Acest nou domeniu de cercetare îmbină domeniile politicii de mediu cu managementul organizațional. O strategie realistă și pe termen lung pentru managementul organizațional este managementul durabilității. Crearea de abordări conceptuale ale teoriilor managementului sustenabilității pentru cercetarea aplicativă în management pare să fie justificată de evoluția continuă și de importanța crescândă a durabilității în rândul societății și a politicilor de management la nivel global. Conservarea mediului și eficiența resurselor sunt prioritare în managementul durabilității. Afacerile de succes depun eforturi pentru a utiliza cât mai puțin resursele neregenerabile și pentru a-și reduce amprenta de mediu și de carbon. Durabilitatea se transformă într-un alt avantaj de cost care ajută o afacere să-și depășească competitorii deoarece are ca rezultat o producție constantă pe termen lung. Consumul economic centrat pe evitarea efectelor negative asupra mediului și creșterea conservării și reutilizării resurselor este cunoscut sub numele de management al durabilității.

Identificarea, selectarea și evaluarea noilor tehnologii, precum și integrarea tehnologiilor eficiente în afaceri, fac toate parte din **managementul schimbărilor tehnologice**. Scopul este de a crește productivitatea, de a scurta ciclul de dezvoltare a produsului și de a îmbunătăți calitatea. În mediul corporativ modern, managementul eficient necesită atât flexibilitate, cât și adaptare, însă nu exclude un anumit grad de stabilitate în favoarea dezvoltării. Prin urmare, dintr-o perspectivă strategică, responsabilitatea principală a managementului contemporan este de a găsi un echilibru între stabilitate și flexibilitate, ceea ce va permite un management de succes. Într-un anumit sens, scopul managementului schimbării este de a identifica și gestiona variațiile, minimizând în același timp stresul individual al angajaților și sporind capacitatea organizației de schimbare. Prin utilizarea managementului schimbării, o afacere poate maximiza rentabilitatea investițiilor sale tehnologice, menținând în același timp motivația și implicarea angajaților.

O metodă eficientă de a gândi gestionarea angajaților este **managementul capitalului uman**. Deși conceptul de management al resurselor umane este stabilit de mai bine de un secol, termenul de „capital uman” a apărut abia în anii 1960, în apogeul erei automatizării. Organizațiile au început să considere angajații ca active importante, mai degrabă decât ca persoane care îndeplineau doar sarcinile rutiniere care le erau alocate.

Angajații contribuie la dezvoltarea mediului organizațional prin educație, cunoștințe și competențe, precum și prin propriile rețele și conexiuni, prin valorile și opiniile personale și prin sănătatea fizică și mintală. **Managementul resurselor umane** implică o varietate de sarcini, inclusiv: găsirea și angajarea de personal calificat, orientarea noilor angajați, pregătirea acestora pentru rolurile lor profesionale sau asistarea acestora în a dezvolta aspecte specifice ale profesiilor lor, crearea de scheme competitive de compensare, inclusiv salarizare și beneficii, gestionarea procedurilor disciplinare și a litigiilor, respectarea standardelor de conformitate din industrie și a legislației muncii, stabilirea și susținerea unei culturi pozitive la locul de muncă, gestionarea interacțiunilor dintre angajați și management. Scopurile celor două strategii sunt distincte. Formarea în managementul capitalului uman este privită ca o investiție în creșterea profesională, asigurând faptul că personalul dobândește abilități competitive utilizabile pentru a adăuga valoare financiară organizației. Managementul resurselor umane este, de asemenea, responsabil de formarea personalului, în schimb, accentul se pune mai mult pe utilizarea sistemelor de management al învățării pentru a urmări eficient tipul de formare pe care angajații îl parcurg și apoi a evalua impactul programului de formare asupra productivității. Referitor la procesele de recrutare și angajare, o abordare de tip management al capitalului uman se

concentrează pe găsirea de angajați cu abilitățile de care organizația are nevoie pentru a-și îndeplini obiectivele financiare, în schimb o abordare de tipul managementul resurselor umane, va pune accentul pe eficientizarea procesului de angajare cu scopul de a ajuta organizația să găsească cei mai buni candidați pentru posturile disponibile.

Impactul pandemiei COVID-19 la nivel mondial a declanșat eforturile cercetărilor de a crea instrumente și soluții pentru a diminua efectele negative asupra societății și economiei. Astfel, această direcție de cercetare analizează metodele de **management al riscului** și dezvoltarea sistemului social ca tehnici eficiente de gestionare a crizelor în organizații. Rezultatele susțin legătura puternică dintre o bună gestionare a crizelor și managementul practic al riscurilor. În plus, literatura de specialitate în tematica managementului crizei arată clar cât de importantă este creșterea rezilienței sistemului economic și social. Rezultatele studiilor sugerează că îmbunătățirea rezilienței este una dintre tehnicile cele mai eficiente de abordare a crizelor, deoarece este folosită ca tampon pentru a absorbi efectele negative ale crizei și pentru a sprijini întregul sistem să se redreseze și să revină la o stare de echilibru.

Cercetătorii care studiază managementul crizelor au analizat modul în care organizațiile reacționează la riscuri și incertitudini generate de evenimente imprevizibile, în diferite stadii, inclusiv înainte, în timpul și după criză. Numeroase trăsături ale liderilor, inclusiv modul în care văd oportunitățile în crize, modul în care emoția și intuiția le afectează luarea deciziilor și cât de bine interacționează cu echipa, au fost cercetate pe larg ca factori de recuperare organizațională. Cercetările anterioare s-au concentrat în principal pe funcția capacităților organizaționale în mod izolat, subapreciind posibilitatea ca mai multe capacități de reziliență să aibă un impact substitut, concurent și complementar asupra performanței firmei în timpul crizelor. Diverse capacități organizaționale pot interacționa și pot ajuta o companie să reacționeze la adversitate, ducând la redresare și la performanță susținută. Există puține studii care au examinat modul în care variabilele contextuale, cum ar fi structura firmei, pot influența și întări legătura dintre configurațiile capacității organizaționale și performanță.

Industria ospitalității este deosebit de vulnerabilă la perturbările activității generate de evenimente neprevăzute, cum a fost pandemia de Covid19 și, de obicei, consecințele sunt semnificative și pe termen lung. În acest caz se impune un management în condiții speciale care să mărească reziliența la aceste situații de criză apărute în mod imprevizibil. Lucrările publicate în calitate de autor au avut în vedere evaluarea calității managementului și a eficienței măsurilor luate pentru reziliența în aceste situații speciale prin determinarea percepției angajaților și clienților din industria ospitalității cu privire la mai multe aspecte organizaționale. Aceste percepții se referă la riscul și siguranța angajaților și clienților din industria ospitalității, la eficiența măsurilor de protecție luate împotriva răspândirii pandemiei SARS-CoV-2 pe o piață emergentă, și anume în România, stresul ocupațional perceput și nu în ultimul rând intenția de a părăsi organizația.

Partea a treia a acestei lucrări face referire la planul de dezvoltare a carierei profesionale, științifice și academice, fiind dezvoltate obiectivele de cercetare, didactice și administrative.

