

Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu

Facultatea de Inginerie

Inginerie și Management

TEZĂ DE DOCTORAT

**COMUNICAREA - FACTOR DE
DEZVOLTARE ÎN CULTURA
ORGANIZAȚIONALĂ**

- REZUMAT -

Conducător științific

Prof. univ. dr. ing. DHC Dan-Maniu Dușe

Doctorand:

Mihaela Rodica Șomlea

Sibiu, 2025

Cuprins teză de doctorat

SUMAR	4
PREAMBUL	6
LISTA TABELELOR	4
LISTA FIGURILOR	4
LISTA GRAFICELOR	5
INTRODUCERE	5
<u>CAPITOLUL 1. DINAMICA COMUNICĂRII: TEORIE, PROCES ȘI APLICĂȚII ÎN CONTEXT ORGANIZAȚIONAL</u>	18
1.1 Abordări conceptuale privind comunicarea	19
1.2 Procesul de comunicare	21
1.2.1 Primele demersuri ale procesului de comunicare	22
1.2.2 Elementele procesului de comunicare	23
1.2.3 Formele procesului de comunicare	27
1.3 Principalele teorii ale comunicării	28
1.3.1 Teoria matematică a comunicării	28
1.3.2 Teoriile cibernetice	28
1.3.3 Teoriile structurale și comunicarea	29
1.3.4 Teoriile psihologice ale comunicării	30
1.3.5 Teoriile comunicării din perspectiva studiilor comunicării organizaționale	31
1.4 Modelele teoretice de comunicare	32
1.4.1 Modelul lui Aristotel	32
1.4.1 Modele de comunicare reprezentative pentru școala process	32
1.4.2 Modele reprezentative ale școlii semiotice	34
1.4.3 Noi modele ale comunicării. școala de la Palo Alto	36
1.4.4 Antropologia și etnografia comunicării	37
CONCLUZII CAPITOL 1	38
<u>CAPITOLUL 2. ROLUL COMUNICĂRII ÎN STIMULAREA MOTIVAȚIEI ȘI A LEADERSHIPULUI ORGANIZAȚIONAL</u>	39
2.1 Tipuri de comunicare care influențează cultura organizațională	40
2.2 Funcțiile comunicării	54
2.3 Comunicarea managerială	56
2.4 Leadership și comunicare	59
2.5 Comunicarea și motivația în organizații	64

2.6 Comunicare, satisfacție și performanță organizațională	74
CONCLUZII CAPITOL 2	79
<u>CAPITOLUL 3. OPTIMIZAREA COMUNICĂRII PRIN DEZVOLTAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE</u>	80
3.1 Comunicarea în formarea culturii organizaționale	80
3.2 Practici de comunicare eficiente în dezvoltarea și menținerea unei culturi organizaționale pozitive	81
3.3 Impactul întreruperii comunicării asupra culturii organizaționale	83
3.4 Strategii de comunicare pentru promovarea culturii organizaționale	91
3.5 Rolul leadership-ului în promovarea practicilor de comunicare eficiente și crearea unei culturi organizaționale	92
3.6 Optimizarea comunicării prin dezvoltarea culturii organizaționale	96
CONCLUZII CAPITOL 3	104
<u>CAPITOLUL 4. METODOLOGIA CERCETĂRII</u>	105
4.1 Obiectivele și ipotezele de cercetare	107
4.2 Tabelul de corelație între obiectivele cercetării, ipotezele de cercetare și întrebările din chestionar	107
4.3 Designul cercetării	107
4.4 Metodele și instrumentele de cercetare	107
<u>CAPITOLUL 5. STUDIU CANTITATIV PRIVIND PERCEPȚIA ANGAȚILOR ASUPRA COMUNICĂRII ANTREPRENORIALE ÎN CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ</u>	111
5.1 Analiza și interpretarea rezultatelor	111
5.2 Concluzii capitol 5	142
<u>CAPITOLUL 6. STUDIU CALITATIV PRIVIND PERCEPȚIA ANGAJATORILOR ASUPRA COMUNICĂRII ANTREPRENORIALE ÎN CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ</u>	143
6.1 Rezultatele cercetării privind analiza anunțurilor date de angajatori	143
6.2 Rezultatele cercetării privind analiza cuvintelor cheie întâlnite în CV-urile inginerilor și medicilor	144
6.3 Rezultatele cercetării privind analiza cuvintelor cheie întâlnite în CV-urilor candidaților cu studii doctorale	146
6.4 Rezultatele cercetării privind analiza vechimii în muncă	147
6.5. Concluzii capitol 6	148
<u>CAPITOLUL 7. STUDIU CANTITATIV PRIVIND ROLUL COMUNICĂRII ÎN GESTIONAREA REZISTENȚEI LA SCHIMBARE</u>	149
7.1 Analiza și interpretarea rezultatelor	150
7.2 Concluzii capitol 6	154
CAPITOLUL 8 . CONCLUZII, LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	157
BIBLIOGRAFIE	163
ANEXE	180

CUVINTE CHEIE

Comunicare, cultură organizațională, integrare europeană, comunicare antreprenorială, teorii ale comunicării, codul vestimentar, avansare la locul de muncă, echilibrul între viața profesională și cea personală, comunicarea la locul de muncă, procesul decizional, consecințele comportamentale, canale de comunicare utilizate în organizație, tipuri de strategii de comunicare, lucrul în echipă, nivel motivație, leadership transformațional

PREFAȚĂ

„Timpul trece, întrebarea e cum trece.”

Constantin Noica

Argumente

Comunicarea reprezintă una dintre cele mai profunde și esențiale funcții ale unei organizații moderne. Într-o eră în care schimbarea este constantă, iar adaptabilitatea devine condiția de bază a supraviețuirii organizaționale, modul în care se comunică în interiorul și în afara organizațiilor definește nu doar cultura acestora, ci și performanța pe termen lung.

Lucrarea de față își propune să evidențieze rolul major al comunicării în construcția și consolidarea culturii organizaționale. Pornind de la o analiză teoretică riguroasă și ajungând la studii empirice relevante cantitative și calitative, cercetarea demonstrează că între comunicare și cultura organizațională există o relație bidirecțională profundă, cu implicații semnificative pentru leadership, satisfacția angajaților, performanța și reziliența organizațională.

Această teză se fundamentează pe convingerea că organizațiile de succes nu sunt doar cele care adoptă strategii inovatoare, ci mai ales cele care știu să comunice eficient, să gestioneze conflictele, să inspire și să creeze sens. În acest context, cultura organizațională devine rezultatul concret al unui proces comunicativ coerent, transparent și adaptat nevoilor actuale ale resursei umane.

Lucrarea este structurată în opt capitole, care pornesc de la fundamentele teoretice ale comunicării și se extind până la studii de caz și analize de profunzime privind percepțiile angajaților și angajatorilor. Se aduc în discuție concepte precum comunicarea antreprenorială, leadership-ul transformațional, motivația organizațională, rezistența la schimbare și se propun direcții strategice pentru optimizarea performanței prin comunicare internă.

În final, această cercetare doctorală dorește să ofere un cadru integrator pentru profesioniștii în management, resurse umane și comunicare organizațională, dar și o bază solidă pentru viitoare cercetări interdisciplinare.

Această lucrare este rezultatul pasiunii pentru domeniul comunicării și al convingerii că o cultură organizațională sănătoasă începe cu un dialog autentic și strategic.

Mulțumiri și recunoașterea contribuțiilor

Doresc să adresez mulțumiri deosebite domnului Profesor Universitar Doctor Dan-Maniu Dușe, coordonatorul cercetării mele doctorale, pentru profesionalismul, răbdarea, dedicarea și înțelegerea de care a dat dovadă pe parcursul întregului proces de formare științifică. Îndrumarea sa a fost esențială pentru finalizarea acestei lucrări.

Exprim, de asemenea, recunoștința mea membrilor comisiei de îndrumare, domnilor profesori Prof. univ. dr. ing. Dan-Maniu Dușe, Prof. univ. dr. ing. Claudiu Vasile Kifor, Prof. univ. dr. ing. Lucian-Ionel Cioca și Prof. univ. dr. Dănuț Dumitru Dumitrașcu pentru observațiile pertinente, sprijinul metodologic și susținerea constantă oferită în toate etapele cercetării.

Mulțumesc cu recunoștință familiei mele, pentru sprijinul necondiționat, răbdarea și încurajarea oferite în această perioadă intensă de studiu și documentare.

OBIECTIVELE CERCETĂRII

Cercetarea propusă în această lucrare pornește de la o întrebare fundamentală privind rolul comunicării antreprenoriale în cadrul culturii organizaționale moderne, și impactul său asupra inovării și succesului organizațional. Această întrebare își are originea în interesul tot mai crescut al organizațiilor contemporane pentru optimizarea comunicării interne și externe, în contextul accelerării proceselor de inovare și al schimbărilor din piața muncii.

Astfel că întrebările de cercetare sunt următoarele:

Q1. Care este importanța comunicării antreprenoriale în cultura organizațională?

Q2. Cum influențează comunicarea antreprenorială, inovarea și succesul organizației?

Aceste întrebări deschid multiple direcții de investigație științifică, care permit explorarea relațiilor dintre comunicare, satisfacția angajaților, cultura organizațională și rezultatele obținute de organizație.

Pentru atingerea obiectivelor generale ale cercetării, au fost **adoptate patru perspective complementare**, fiecare vizând o dimensiune esențială a experienței angajaților la locul de muncă:

O1. Analiza nivelului actual de comunicare la locul de muncă.

O2. Analiza nivelului de satisfacție față de facilitățile oferite la locul de muncă.

O3. Analiza nivelului de echilibru actual între viața profesională și cea personală în viața angajaților.

O4. Analiza principalei preocupări a angajaților referitoare la codul vestimentar la locul de muncă.

Astfel, au fost realizate patru investigații științifice distincte, fiecare corespunzând unui obiectiv specific al studiului. Acestea sunt formulate după cum urmează:

I. Obiectivul general O1. Analiza nivelului actual de comunicare la locul de muncă.

O5.1. Investigarea percepției angajaților asupra nivelului actual de comunicare și transparență organizațională, precum și a principalelor mijloace și preocupări legate de comunicarea la locul de muncă.

O5.2. Analiza relației dintre comunicarea antreprenorială și factori precum satisfacția față de facilități, echilibrul dintre viața profesională și cea personală, preferințele privind programul de lucru și colaborarea în echipă.

O5.3. Explorarea impactului comunicării eficiente asupra calității vieții și productivității angajaților, precum și a modului în care cultura organizațională și codul vestimentar influențează percepțiile și comportamentele profesionale.

II. Obiectivul general O2. Analiza nivelului de satisfacție față de facilitățile oferite la locul de muncă.

O6.1. Identificarea frecvenței și relevanței cuvintelor-cheie asociate comunicării antreprenoriale în anunțurile de angajare ale angajatorilor din domeniile ingineriei și medicinei.

O6.2. Analiza modului în care valorile și competențele legate de cultura organizațională, colaborare, adaptabilitate și comunicare sunt reflectate în CV-urile candidaților, inclusiv ale celor cu studii doctorale.

O6.3. Evaluarea percepțiilor angajatorilor asupra profilului ideal al candidatului, în funcție de experiența profesională, competențele socio-comunicative și alinierea la valorile organizaționale exprimate în ofertele de muncă.

III. Obiectivul general O3. Analiza nivelului de echilibru actual între viața profesională și cea personală în viața angajaților.

O7.1. Evaluarea percepției angajaților din domeniul IT asupra calității comunicării organizaționale în contextul proceselor de schimbare.

O7.2. Identificarea canalelor, strategiilor și practicilor de comunicare percepute ca fiind cele mai eficiente în reducerea rezistenței la schimbare în organizațiile din sectorul IT.

O7.3. Analiza relației dintre eficiența comunicării și nivelul de acceptare a schimbărilor organizaționale, în vederea formulării de recomandări strategice pentru îmbunătățirea procesului de tranziție.

IV. Obiectivul general O4. Analiza principalei preocupări a angajaților referitoare la codul vestimentar la locul de muncă.

O8.1. Investigarea modului în care diferite niveluri de comunicare (angajați-colegi, angajați-conducere, comunicare inter-departamentală, comunicare externă) influențează percepțiile asupra culturii organizaționale și coeziunii în cadrul organizațiilor IT.

O8.2. Analizarea impactului canalelor de comunicare (cum ar fi întâlnirile față-în-față și platformele digitale) asupra desfășurării relațiilor interpersonale, creșterii transparenței și prevenirii silozării organizaționale.

O8.3. Evaluarea corelației dintre transparența în comunicare, codul vestimentar, flexibilitatea programului și satisfacția angajaților, pentru identificarea practicilor ce pot întări cultura organizațională.

IPOTEZELE DE CERCETARE

În contextul actual al pieței muncii caracterizată de dinamism, diversitate și o atenție crescută față de nevoile angajaților, înțelegerea percepțiilor acestora asupra mediului de lucru devine esențială pentru optimizarea climatului organizațional. Factori precum comunicarea internă, facilitățile oferite de angajator, echilibrul dintre viața profesională și cea personală, dar și aspecte aparent minore, cum ar fi codul vestimentar, influențează în mod direct satisfacția și performanța profesională.

Această cercetare își propune să investigheze modul în care angajații percep aceste dimensiuni ale mediului lor de lucru. Ipotezele formulate în continuare au rolul de a ghida analiza și interpretarea datelor, oferind un cadru coerent pentru înțelegerea așteptărilor și preferințelor angajaților în raport cu diferite aspecte ale experienței organizaționale.

H1. Majoritatea angajaților consideră că nivelul actual de comunicare la locul de muncă este bun.

H2. Majoritatea angajaților sunt foarte nesatisfăcuți de facilitățile oferite la locul de muncă.

H3. Majoritatea angajaților consideră că au un echilibru sănătos între viața profesională și cea personală.

H4. Majoritatea angajaților consideră confortul ca fiind principala lor preocupare în ceea ce privește codul vestimentar la locul de muncă.

PRIVIRE GENERALĂ

Comunicarea reprezintă un pilon esențial în modelarea, dezvoltarea și consolidarea culturii organizaționale, mai ales în mediile dinamice precum companiile IT, instituțiile tehnice și universitățile. Din perspectiva unei culturi organizaționale sănătoase, comunicarea nu este doar un proces de transmitere a informației, ci un catalizator al coeziunii, al adaptabilității și al performanței. În contextul lucrării de față, abordarea integrată a cercetării calitative și cantitative relevă rolul esențial pe care aceasta îl joacă în adoptarea valorilor organizației, în construirea încrederii, în gestionarea schimbărilor și în atragerea/reserva resurselor umane.

Pornind de la metoda calitativă, studiul nostru a analizat conținutul a peste 506 anunțuri de angajare și 686 de CV-uri ale profesioniștilor din domeniul ingineriei și medicinei. Aceste documente sunt surse indirecte de reflecție asupra culturii organizaționale aspirate de angajatori și percepute de candidați. Cuvintele cel mai des întâlnite precum „echipă”, „colaborare”, „stres”, „adaptabilitate”, „sociabilitate”, „dialog” și „cultură organizațională” evidențiază importanța decisivă a comunicării. Mai mult, frecvența cuvintelor „echipă” (178 în anunțuri, 144 în CV-uri de ingineri și 190/125 în context medical) subliniază că aceasta este percepută ca fundament al muncii în echipă și al integrării în cultura organizației. Astfel, comunicarea, în forma dialogului și colaborării, devine un marker al identității organizaționale și un instrument de recrutare eficient.

La nivel cantitativ, studiul derulat în perioada 7–19 octombrie 2023, pe un eșantion de 100 de angajați din domeniul IT, a oferit date esențiale despre rolul strategic al comunicării în cultură. Câștigurile principale constatate: 59% dintre respondenți apreciază calitatea comunicării în organizație ca fiind „bună”, iar 32% o consideră „foarte bună”. Aceasta reflectă percepția pozitivă asupra climatului organizațional. În continuare, 82% declară că întâlnirile față în față sunt cele mai eficiente în introducerea schimbărilor, iar 74% raportează că acestea s-au petrecut în

cadrul ședințelor regulate de echipă rezultate care confirmă valoarea comunicării directe. Impactul acestor mecanisme se reflectă în cifra de 78% dintre respondenți care consideră că comunicarea este „foarte eficientă” în reducerea rezistenței la schimbare, în timp ce 22% o consideră „eficientă”.

Aceste date poziționează comunicarea în rolul de factor strategic un instrument de leadership și gestionare a culturii organizaționale în epoci marcate de schimbări rapide. Astfel, aceasta devine vector de coeziune, algoritm al adaptabilității și mecanism de mobilizare. Mai mult, prin strategii precum recunoașterea publică a succeselor (48% din respondenți), transparența decizională (27%) și feedback-ul continuu (25%), comunicarea capătă caracter de infrastructură relațională: stimulează implicarea, responsabilizează angajații, crește sentimentul de apartenență și reduce incertitudinea.

În paralel, practici de clarificare a obiectivelor și a beneficiilor schimbării (83% recomandă aceste abordări), însoțite de materiale explicative detaliate (17%), au fost identificate ca piloni ai unei comunicări puternice. Aceste strategii comunică simultan valori și așteptări, construind cultura organizațională și favorizând succesul schimbării. Astfel, comunicarea este transformativă: nu doar transmite mesaje, ci modelează identitate, generează motivație și întărește coduri de comportament.

Modelul CGRS (Comunicare - Gestionarea Rezistenței la Schimbare - Cultura organizațională) propus cuprinde elemente precum următoarele:

1. **Comunicare bidirecțională:** Oferă cadrului demersului negocierea schimbării, identificarea îngrijorărilor și ajustarea mesajelor.
2. **Furnizarea unui forum dedicat** dialogului declar, adresării întrebărilor și exprimării preocupărilor, aceasta inspiră transparență și implicare.
3. **Participarea activă**, prin solicitarea de idei și opinii - aceasta cultivă sentimentul de proprietate și responsabilitate.
4. **Formări și resurse de sprijin:** acestea echipează angajații să înțeleagă schimbarea și îi pregătesc practic și emoțional.
5. **Rolul leadershipului autentic:** acesta consolidează schimbarea prin exemplu, comunicare coerentă și validare a reacțiilor.

6. **Monitorizarea și feedback-ul continuu**, însoțite de ajustări tactice: acestea preîntâmpină rezistența și asigură trasee de convergență.
7. **Transparență asupra cauzelor, proceselor și rezultatelor**: acestea reduc anxietatea și întăresc valoarea mesajului.
8. **Construirea unei narațiuni pozitive a schimbării**, axată pe beneficiile tangibile și emoționale - aceasta mobilizează susținerea și aderarea.

În sine, comunicarea devine fundamentul culturii organizaționale, influențând modul în care angajații percep schimbarea, relaționează între ei și își asumă valorile organizației. Ea este forța care conectează segmentele organizației de la top management la execuție prin semnificații, emoții și interacțiuni.

În sectorul universitar și tehnic, aceasta dobândește o relevanță specială. Dacă, în contextul recrutării studenților, cultura organizației se transmite prin mesaje, imagini, experiențe, atunci comunicarea reprezintă mecanismul de transmitere al acestor elemente. Studenții, ca internucleu al culturii academice, vor reflecta calitatea și autenticitatea valorilor. O comunicare puternică poate influența percepția brandului universitar, transparența proceselor de admitere și implicarea stakeholderilor de la elevi de liceu la cadre didactice și industrie.

Pe de altă parte, provocările preuniversitare precum decalajele de pregătire în științe și matematică, dovedite de PIRLS și TIMSS subliniază faptul că cultura școlară depinde, până la urmă, de comunicarea internă în școli: între profesori, elevi și managementul școlar. Guvernanța școlară eficientă, bazată pe autonomie, răspundere și participare, nu este posibilă fără comunicare autentică între decidenți, cadre didactice, elevi și părinți.

Mai mult, comunicarea devine mecanism de feedforward și feedback între învățământul preuniversitar și cel universitar. Astfel, clarificările despre așteptări, adaptarea curriculumelor și colaborarea interinstituțională depind de abilitatea actorilor de a comunica transparent și activ. În absența unei culturi organizaționale solid comunicate, procesul integrat, de la curriculum la competențe rămâne fragil.

În acest sens, comunicarea este, în mod real, *factorul central* în cultura organizațională: aceasta conectează oameni, instituții, valori și schimbare. Ea

transformă discursurile strategice în practici, incertitudinea în implicare, izolarea în coeziune și adaptarea în reziliență.

Prin urmare, comunicarea nu trebuie privită doar ca un mijloc de diseminare a informației, ci ca **motorul relațional și strategic** al culturii organizaționale. În cazul organizațiilor contemporane, fie ele companii IT, universități tehnice sau școli, comunicarea nu este un lux, ci o necesitate vitală. Aceasta asigură coerență, performanță și relevanță instituțională, contribuind la adaptabilitate, coeziune și succes sustenabil în era complexă în care trăim.

Partea I: Stadiul actual al cercetărilor privind comunicarea și cultura organizațională

1. Structură

Prima parte a lucrării este dedicată analizei celor mai importante perspective teoretice și cercetări recente în domeniile comunicării și culturii organizaționale, cu accent pe interdependența dintre acestea și impactul lor asupra performanței organizaționale. Structura acestei părți este compusă din trei capitole majore:

- **Cap. 1: Dinamica comunicării - teorie, proces și aplicații în context organizațional** (5 secțiuni);
- **Cap. 2: Rolul comunicării în stimularea motivației și a leadershipului organizațional** (10 secțiuni);
- **Cap. 3: Optimizarea comunicării prin dezvoltarea culturii organizaționale** (7 secțiuni).

Această parte are un caracter extensiv și detaliat, acoperind aproximativ 25% din volumul lucrării. Două motive justifică această extindere. În primul rând, tema centrală a lucrării, comunicarea ca element esențial în consolidarea culturii organizaționale necesită o abordare interdisciplinară, care să includă perspective teoretice din comunicare, psihologie organizațională și științele managementului. În al doilea rând, complexitatea contextului organizațional actual (digitalizare, schimbări rapide, diversitate generațională) impune o analiză cuprinzătoare a modului în care comunicarea modelează cultura internă și influențează succesul organizațional.

2. Elemente de conținut

Capitolul 1 explorează fundamentele teoretice ale comunicării în organizații. Se pornește de la definirea conceptelor cheie, continuând cu descrierea procesului de comunicare, identificarea formelor, canalelor și barierelor. Sunt prezentate principalele teorii și modele clasice și contemporane (Shannon-Weaver, Palo Alto,

semiotica, cibernetica) care susțin înțelegerea comunicării ca proces dinamic și relațional în organizații.

Capitolul 2 se axează pe relația directă dintre comunicare și cultura organizațională. Sunt analizate tipologiile comunicării (formală/informală, ascendentă/descendentă, interpersonale), funcțiile comunicării în mediul organizațional, precum și impactul leadershipului, al relației șef-subordonat și al comunicării manageriale. Se discută în detaliu despre influența comunicării asupra motivației, satisfacției și performanței angajaților, precum și despre barierele comunicaționale și strategiile de depășire a acestora.

Capitolul 3 propune o abordare constructivă asupra modului în care comunicarea poate fi utilizată strategic pentru dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase. Sunt analizate practicile eficiente de comunicare care susțin o cultură pozitivă, rolul liderului în acest proces, precum și efectele întreruperii comunicării asupra climatului organizațional. De asemenea, sunt prezentate strategii concrete de optimizare a comunicării interne ca vector de coeziune și inovare.

3. Perspective

În ultimele două decenii, comunicarea organizațională a fost recunoscută ca un factor esențial al reușitei instituționale, alături de strategie, structură și resurse umane. În epoca digitală, comunicarea devine mai mult decât o abilitate operațională se transformă într-o competență strategică, înrădăcinată în valorile și cultura unei organizații.

În acest sens, **cultura organizațională** înțelege ca totalitatea valorilor, normelor, simbolurilor și comportamentelor împărtășite de membrii unei organizații nu poate fi menținută sau dezvoltată fără o comunicare internă eficientă, coerentă și empatică. Comunicarea acționează ca un vehicul prin care cultura se exprimă, se transmite și se adaptează în fața schimbărilor externe.

În același timp, comunicarea joacă un rol decisiv în **gestionarea rezistenței la schimbare**, în motivarea echipelor și în procesul decizional colectiv. Modelele organizaționale moderne se bazează pe transparență, feedback, colaborare și co-

creație, toate fiind expresii ale unei comunicări eficiente și ale unei culturi organizaționale orientate spre incluziune și inovație.

Rezultatele cercetărilor incluse în această lucrare (analiza anunțurilor de angajare, CV-urilor profesionale, chestionare aplicate în organizații IT) confirmă faptul că termenii fundamentali precum *colaborare*, *echipă*, *climat*, *adaptabilitate*, *dialog*, *motivație* sunt nu doar frecvent utilizați, ci profund valorizați atât de angajatori, cât și de angajați. Acest lucru întărește ipoteza că **o cultură organizațională performantă nu poate exista fără o comunicare internă solidă**, centrată pe oameni și pe interacțiune constructivă.

Așadar, prima parte a lucrării oferă cadrul conceptual necesar pentru înțelegerea comunicării ca dimensiune critică în formarea și consolidarea culturii organizaționale. Această bază teoretică susține demersul empiric al cercetării, concentrat pe analiza percepțiilor angajaților și angajatorilor asupra comunicării interne și a rolului acesteia în dezvoltarea unei culturi organizaționale pozitive, adaptabile și orientate spre performanță.

Partea a II-a: Percepția angajaților asupra comunicării antreprenoriale în cultura organizațională

1. Structura și obiectivele capitolului

Capitolul are drept scop analizarea cantitativă a percepțiilor angajaților asupra comunicării antreprenoriale în cultura organizațională. Datele provin dintr-un chestionar aplicat unui eșantion de 172 de angajați din România și urmăresc obiective specifice:

- O.I: evaluarea nivelului de comunicare și mijloacelor utilizate,
- O.II: analiza transparenței și preocupărilor asociate comunicării,
- O.III: examinarea impactului comunicării în viața profesională și personală,
- O.IV: identificarea preferințelor legate de program, facilități, echilibru viață-muncă, cod vestimentar, echipă și oportunități de avansare.

Chestionarul inspirat de Armenakis et al. (2011), Carriere și Bourque (2009), Elving (2005), Goleman (2018), Grunig (1992), Locke și Latham (2002) și Meenakshi et al. (2013). Chestionarul include 29 de întrebări și a fost prelucrat în SPSS.

2. Rezultate analizate

2.1. Statut ocupațional și profil demografic

- **Angajați:** 100% (172) răspund afirmativ, întrebarea eliminatorie confirmată.
- **Gen:** 77,9% feminin, 22,1% masculin.

Tabel 1. Distribuția pe gen

Gen	Număr respondenți	Procent
Feminin	134	77,9%
Masculin	38	22,1%

- **Vârste:** 5,8% (18–25), 16,9% (26–35), 32,6% (36–45), 34,3% (46–55), 10,5% (>55).

Tabel 2. Distribuția pe vârstă

Interval de vârstă	Procent respondenți
18–25 ani	5,8%
26–35 ani	16,9%
36–45 ani	32,6%
46–55 ani	34,3%
Peste 55 ani	10,5%

2.2. Nivelul și tipurile de comunicare

- **Nivel general de comunicare:** 67,4% apreciază nivel “bun” sau “foarte bun”. 7,5% îl consideră “rău”/“foarte rău”.
 - H1 confirmată, comunicare percepută preponderent ca fiind bună.

Tabel 3. Percepția asupra nivelului comunicării

Nivel perceput	Procent
Foarte bun	25,6%
Bun	41,8%
Acceptabil	25,1%
Rău	6,4%
Foarte rău	1,1%

- **Canale utilizate:** comunicare față-în-față dominantă (43,6%), urmată de e-mail (18%) și mesagerie instant (17,4%). Aplicațiile enterprise, ședințe, telefonul, WhatsApp sub 11%.

Tabel 4. Canale de comunicare utilizate

Canal de comunicare	Procent
Față în față	43,6%
E-mail	18%
Mesagerie instant	17,4%
Aplicații interne	7,6%
Ședințe formale	6,4%
Telefon	5,2%
WhatsApp	1,7%

2.3. Transparența și preocupările

- **Transparență:** 64,5% percep o transparență bună/excelentă; 34,9% consideră că lipsește în anumite zone.
- **Preocupări majore:**
 1. Lipsa de comunicare interdepartamentală (45,3%),
 2. Informații neclare sau contradictorii (33,1%),
 3. Lipsa feedback-ului managerial (13,4%).

Tabel 5. Preocupări privind comunicarea internă

Preocupare principală	Procent
Lipsa comunicării interdepartamentale	45,3%
Informații contradictorii/ambigue	33,1%
Lipsa feedback-ului managerial	13,4%
Alte aspecte	8,1%

2.4. Impactul comunicării asupra vieții și productivității

- 67,4% consideră că o comunicare mai eficientă crește productivitatea și îmbunătățește calitatea vieții; doar 1,7% nu observă impact semnificativ.

Tabel 6. Percepția asupra impactului comunicării

Efect perceput al comunicării	Procent
Crește productivitatea și calitatea vieții	67,4%
Influențează doar productivitatea	19,8%
Influențează doar calitatea vieții	11,1%
Nu influențează semnificativ	1,7%

2.5. Preferințe privind programul de lucru

- 39% preferă un program fix, 37,2% - flexibil, 18,6% în ture, 5,2% remote.
- 78,4% consideră flexibilitatea la începutul programului ca „importantă” sau „foarte importantă”.
- 47,1% își doresc opțiune hibridă; doar 1,2% vor exclusiv remote, iar 51,7% preferă biroul exclusiv.

Tabel 7. Tip de program preferat

Tip de program	Procent
Program fix	39%
Program flexibil	37,2%
Program în ture	18,6%
Exclusiv remote	5,2%

2.6. Facilități și nivel de satisfacție

- **Beneficii primite:**

- 29,1% dezvoltare profesională,
- 25,6% spații comune (cafenea/bucătărie),
- 20,9% asigurare medicală,
- restul <15% - flexibilitate, remote, relaxare, sport, masă gratuită.

Tabel 8. Facilități primite la locul de muncă

Facilități	Procent
Dezvoltare profesională	29,1%
Cafenea/bucătărie/spații comune	25,6%
Asigurare medicală	20,9%
Program flexibil	13,4%
Muncă remote	6,4%
Relaxare/sport	2,3%
Masă gratuită	2,3%

- **Satisfacție:**

- 39,5% satisfăcuți, 10,5% foarte satisfăcuți,
- 23,3% neutri, 19,2% nesatisfăcuți, 4,1% foarte nesatisfăcuți.
- *Confirmăm H2.*

Tabel 9. Nivelul de satisfacție față de facilități

Grad de satisfacție	Procent
Foarte satisfăcut	10,5%
Satisfăcut	39,5%
Neutru	23,3%
Nesatisfăcut	19,2%
Foarte nesatisfăcut	4,1%

- **Priorități:**

- Asigurarea medicală (25%) și dezvoltare profesională (23,8%) pe primele locuri, urmate de program flexibil (15,7%).

Tabel 10. Facilități prioritare pentru angajați

Facilități prioritare	Procent
Asigurare medicală	25%
Dezvoltare profesională	23,8%
Program flexibil	15,7%
Spații relaxare/masă/sport	13,3%
Transport/bonuri masă	9,5%
Activități recreative	7,1%
Muncă remote	5,6%

- **Impactul facilităților:**

- 60,5% spun că acestea influențează pozitiv productivitatea și calitatea vieții; 19,8% spun că doar productivitatea.

Tabel 11. Impactul facilităților

Impact perceput	Procent
Influentează pozitiv productivitatea și calitatea vieții	60,5%
Influentează doar productivitatea	19,8%
Nu influențează semnificativ	19,7%

2.7. Echilibru viață-muncă

- 97,1% consideră echilibrul „important” sau „foarte important”; 54,7% notează că îl mențin, iar 37,2% petrec prea mult timp la muncă.
 - H3 confirmată.

Tabel 12. Percepția asupra echilibrului viață-muncă

Percepție	Procent
Important sau foarte important	97,1%
Nu este o prioritate	2,9%

- Măsuri luate: limite clare program (44,2%), concediu (27,3%), hobby (25,6%), suport casnic (2,3%).

Tabel 13. Măsuri luate pentru echilibru

Măsuri	Procent
Limite clare între muncă și timp liber	44,2%
Concedii regulate	27,3%
Hobby-uri	25,6%
Ajutor casnic	2,3%

- Beneficii percepute: 64,5% afirmă că echilibrul îmbunătățește simultan calitatea vieții și performanța.

Tabel 14. Beneficii percepute

Beneficii percepute	Procent
Îmbunătățește calitatea vieții și performanța	64,5%
Îmbunătățește doar calitatea vieții	21,5%
Nu observă un impact semnificativ	14%

2.8. Colaborare, avansare, cultura muncii ideale

- **Colaborare în echipă:** 89,6% consideră colaboratorii ca factor important/foarte important.

Tabel 14. Colaborare în echipă

Grad de importanță	Procent
Foarte important/important	89,6%
Moderat/puțin important	10,4%

- **Oportunitate de avansare:** 78,5% o consideră importantă/foarte importantă.

Tabel 15. Grad de importanță

Grad de importanță	Procent
Foarte important/important	78,5%
Moderat/puțin important	21,5%

- **Loc de muncă ideal:**

- 40,7% mediu relaxat,
- 37,2% mediu colaborativ,
- 13,4% mediu competitiv,
- 7% cultură organizațională puternică.

Tabel 16. Caracteristici preferate ale culturii muncii

Caracteristici preferate ale culturii muncii	Procent
Mediu relaxat și prietenos	40,7%
Mediu colaborativ	37,2%
Mediu competitiv	13,4%
Cultură organizațională puternică	7%
Alte opțiuni	1,7%

2.9. Cod vestimentar

- Actual: casual (43%), business casual (42,4%), formal (14,5%).
- 86,6% îl percep potrivit; 13,4% îl consideră prea formal sau relaxat.
- Doar 19,8% doresc flexibilitate suplimentară; confortul (55,8%) este principala preocupare în vestimentație.
- 59,3% nu cred că schimbarea codului vestimentar influențează cultura sau productivitatea.
 - H4 confirmată: confortul este preocuparea majoră.

Tabel 17. Percepții și preferințe privind codul vestimentar

Categorie	Item analizat	Procent
Tip cod vestimentar actual	Casual	43%
	Business casual	42,4%
	Formal	14,5%
Percepția asupra codului	Este potrivit	86,6%
	Este prea formal/relaxat	13,4%
Dorința de flexibilizare	Doresc mai multă flexibilitate	19,8%
	Sunt mulțumit de actuala regulă	80,2%
Preocupări legate de vestimentație	Confortul	55,8%
	Profesionalismul	24,4%
	Imaginea organizației	19,8%
Percepția efectelor codului	Nu influențează cultura sau productivitatea	59,3%
	Are un impact pozitiv/negativ asupra performanței	40,7%

3. Concluzii

Percepțiile generale asupra comunicării sunt pozitive, fiind preferate interacțiunile față în față, e-mailurile și mesajele instant. Totuși, se conturează nevoia unei transparențe mai mari și a unei clarificări mai bune a canalelor utilizate. Deși transparența este apreciată, persistă dificultăți legate de comunicarea între departamente și de coerența mesajelor transmise. O comunicare eficientă este percepută ca un factor esențial pentru sporirea productivității și a calității vieții profesionale.

Flexibilitatea programului este puternic valorizată de angajați, care exprimă preferințe echilibrate între program fix și hibrid. Programul flexibil este considerat o prioritate ridicată. În ceea ce privește facilitățile oferite, dezvoltarea profesională și asigurarea medicală se situează printre cele mai apreciate beneficii, deși nivelul actual de satisfacție rămâne moderat și ar putea fi îmbunătățit.

Echilibrul dintre viața personală și muncă este o dimensiune fundamentală pentru angajați, care adoptă măsuri proactive pentru a-l menține. Colaborarea, oportunitățile de dezvoltare și cultura organizațională joacă un rol central în satisfacția profesională, fiind considerate esențiale pentru implicare și retenție. În

ceea ce privește codul vestimentar, confortul este prioritar, iar flexibilitatea în această privință nu constituie o preocupare majoră pentru majoritatea participanților.

Comunicarea antreprenorială este percepută ca fiind destul de bine implementată, dar există spațiu accentuat pentru îmbunătățirea transparenței și a comunicării interdepartamentale. Programul de lucru flexibil, facilitățile relevante pentru dezvoltare și echilibrul viață-muncă sunt piloni importanți ai culturii organizaționale, valorizând nevoile angajate. Codul vestimentar confortabil reflectă o cultură împărtășită, unde libertatea individuală este acceptată și apreciată.

Partea a III-a: Percepția angajatorilor asupra comunicării antreprenoriale în cultura organizațională

1. Structură

Capitolul 6 formează ultima secțiune a părții calitative și include o analiză în profunzime, structurată în patru secțiuni principale, după modelul indicat:

- **6.1 Metodologie** - prezentare generală a eșantionului și a metodei: analiza conținutului din anunțuri și CV-uri (ingineri, medici, doctori).
- **6.2 Rezultate - Anunțuri angajatori** - frecvența celor 15 cuvinte cheie în cele 506 anunțuri.
- **6.3 Rezultate - CV-uri ingineri și medici** - frecvența termenilor în cele 541 CV-uri.
- **6.4 Rezultate - CV-uri candidați doctori** - frecvența specifică în cele 145 CV-uri doctorale.
- **6.5 Vechimea în muncă** - distribuția experienței profesionale în cele două categorii.
- **6.6 Concluzii** - sinteză și interpretări strategice.

2. Elemente de conținut

Pornind de la importanța comunicării antreprenoriale (dialog, cultură, motivare etc.) în cultura organizațională, s-au selectat cele 15 cuvinte-cheie care reflectă valori, atitudini și orientări comportamentale: climat, echipă, cultură, dialog, colaborare, cultură organizațională, aspect vestimentar, aspect profesional, motivarea angajaților, motivarea echipei, seriozitate, sociabilitate, adaptabilitate, nivel de stres, disciplină.

Analiza calitativă a frecvenței acestor termeni permite identificarea priorităților și a percepțiilor comune, atât în comunicarea instituțională (anunțuri), cât și în auto-prezentările profesionale (CV-uri), respectiv în cvasi-elitetele doctorale.

3. Rezultate

6.2. Anunțuri angajatori (n = 506)

Tabel 18. Frecvența termenilor

Cuvânt cheie	Frecvență
echipă	178
colaborare	40
stres	37
adaptabil	14
sociabil	12
cultură	10
dialog	9
climat	6
serios	6
disciplinat	5
aspect profesional	1
motivarea echipei	1
cultură organizațională	0
aspect vestimentar	0
motivarea angajaților	0

Prioritățile angajatorilor în anunțuri: colaborarea, reziliența la stres, abilitățile sociale. Directorii nu cer explicit dezvoltarea culturală sau angajamentul.

6.3. CV-uri ingineri și medici (n = 541)

Tabel 19. Frecvență în CV-uri

Cuvânt cheie	Frecvență
echipă	144
colaborare	83
stres	56
sociabil	36
adaptabil	30
motivarea echipei	27
climat	5
dialog	5
cultură	4
serios	3
disciplinat	3
motivarea angajaților	2

Vedem o puternică capitalizare pe competențe colaborative și adaptative, auto-selectivitate pe stres și impuls spre lucrul în echipă.

6.4. CV-uri candidați doctori (n = 145)

Tabel 20. Frecvență în CV-uri doctorale

Cuvânt cheie	Ingineri doctori	Medici doctori
colaborare	40	41
echipă	38	55
adaptabil	7	13
sociabil	15	—
stres	21	—
dialog	—	—
disciplinat	—	—

Colaborarea și munca în echipe sunt esențiale. Stressul contează mai mult pentru inginerii doctori. Termeni ca „motivare” sau „cultură” nu apar.

6.5. Vechimea în muncă

- **Ingineri:** majoritatea au 11–15 ani experiență (116), urmați de 21–25 (79) și 26–30 (76); tinerii (<5 ani) sunt doar 17.
- **Medici:** preponderență în 16–20 ani (138), urmat de 6–10 și 11–15 ani (84 fiecare); peste 40 ani - doar 1.

Există predominanță de profesioniști cu experiență medie/avansată, oferind stabilitate și potențial de mentorat; atragerea de noi talente rămâne o provocare.

4. Concluzii

Echipă și colaborare sunt valori centrale care apar constant în toate categoriile analizate. Această recurență confirmă o orientare clară spre comunicare cooperativă și sinergie funcțională între actorii organizaționali, atât din perspectiva angajatorilor, cât și a candidaților.

Gestionarea stresului devine o preocupare recurentă, fiind menționată frecvent mai ales în CV-urile inginerilor și în anunțurile angajatorilor. Aceasta relevă

o responsabilitate împărțită între individ și organizație în menținerea rezilienței profesionale într-un mediu de lucru tot mai solicitant.

Competențele interpersonale precum adaptabilitatea și sociabilitatea sunt printre cele mai invocate trăsături în documentele analizate. Ele sugerează o cultură antreprenorială în care flexibilitatea, deschiderea relațională și capacitatea de integrare în medii diverse sunt apreciate și necesare.

Lipsa de claritate cu privire la cultura organizațională este vizibilă în frecvența scăzută sau chiar absența termenilor specifici în ambele tipuri de documente. Aceasta poate indica o lipsă de conștientizare sau o comunicare slab conturată a valorilor interne de către organizații.

Diferențele observate în cazul candidaților cu studii doctorale arată o concentrare pe colaborare și echipă, însă o reticență în exprimarea elementelor legate de motivație, leadership și orientare managerială. Acest fapt poate reflecta o tendință spre specializare profesională și mai puțin spre asumarea unor roluri de conducere.

Experiența profesională solidă caracterizează majoritatea respondenților, sugerând o forță de muncă matură, bine consolidată și stabilă. Cu toate acestea, diversitatea de vârstă pare să fie limitată, ceea ce poate constitui o vulnerabilitate în raport cu inovația și adaptarea la noile cerințe ale pieței.

Implicații strategice

Comunicarea organizațională explicită reprezintă un potențial strategic pentru angajatori care doresc să se diferențieze și să atragă talente valoroase. Integrarea clară a termenilor precum cultură organizațională, dezvoltare profesională sau motivare în conținutul anunțurilor poate transforma simpla recrutare într-un exercițiu de branding organizațional, oferind transparență și autenticitate.

Programele de reducere a stresului și inițiativele de tip wellness se conturează ca elemente esențiale, mai ales în contextul în care atât angajatorii, cât și candidații menționează frecvent stresul ca o variabilă semnificativă. Astfel de inițiative nu doar că îmbunătățesc climatul organizațional, dar sporesc și retenția angajaților, oferind un cadru de lucru sustenabil și echilibrat.

Promovarea competențelor de leadership devine o prioritate în dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase. Termeni precum motivare și gestionare a echipei pot fi cultivați atât intern, prin formare și coaching, cât și extern, prin comunicarea lor în spațiul public. Astfel, organizațiile pot câștiga încredere și prestigiu în rândul candidaților și partenerilor de afaceri.

Recrutarea tinerilor devine o necesitate strategică, în contextul unei forțe de muncă mature și stabilizate. Diversificarea generatională asigură dinamism, creativitate și transfer de cunoștințe prin mentorat. Echilibrul între experiență și energie nouă poate crea un cadru de învățare continuă și adaptabilitate în fața schimbărilor.

Partea a IV-a: Rolul comunicării în gestionarea rezistenței la schimbare

1. Structură

Această parte a cercetării continuă demersul analitic asupra dimensiunilor comunicării organizaționale, abordând una dintre cele mai importante provocări ale mediului corporativ contemporan, rezistența la schimbare. Studiul este centrat pe percepția angajaților din sectorul IT din România și investighează relația dintre calitatea comunicării și eficiența procesului de transformare organizațională. Având la bază obiectivele generale ale lucrării, această parte este structurată într-un singur capitol:

- Cap. 7. Rolul comunicării în gestionarea rezistenței la schimbare (7 secțiuni)

Capitolul include metodologia, analiza chestionarului aplicat și interpretarea statistică a rezultatelor. Instrumentul utilizat chestionarul a fost construit pe baze teoretice solide, fundamentate în literatura internațională recentă.

2. Elemente de conținut

Comunicarea este analizată ca element-cheie în dinamica organizațională, cu accent pe capacitatea sa de a anticipa și reduce rezistența psihologică sau comportamentală a angajaților față de schimbare. Se pleacă de la ideea că schimbarea organizațională este constantă, iar succesul ei depinde în mod direct de modul în care informația este transmisă, înțeleasă și interiorizată. Comunicarea eficientă este tratată atât ca proces formal (structurat, intenționat), cât și ca proces informal (spontan, interpersonal), cu implicații directe asupra angajamentului și aliniamntului strategic al angajaților.

Instrumentul utilizat un chestionar aplicat unui eșantion de 100 de angajați din domeniul IT a evaluat următoarele dimensiuni:

- percepția asupra calității comunicării interne;
- canalele folosite în procesele de schimbare;
- eficiența comunicării în reducerea rezistenței;
- strategii de comunicare percepute ca fiind eficiente;

- practici recomandate pentru facilitarea tranzițiilor organizaționale.

3. Rezultate

- Calitatea comunicării interne este percepută pozitiv de majoritatea participanților: 59% o consideră „bună”, iar 32% „foarte bună”. Doar 9% au o percepție neutră.
- Canalele preferate de comunicare în contextul schimbărilor organizaționale sunt: întâlnirile directe (82%), intranetul (14%) și buletinele informative (4%).
- Implicarea în procese de schimbare este universală în rândul respondenților (100% au trecut printr-un proces de schimbare în ultimii 3-5 ani).
- Modalitatea de comunicare a schimbării indică preferința pentru întâlnirile regulate de echipă (74%) și comunicarea directă din partea supervisorilor (26%).
- Eficiența comunicării este apreciată în proporție de 78% ca fiind „foarte eficientă” și de 22% ca fiind „eficientă” în reducerea rezistenței la schimbare.
- Strategii considerate eficiente în gestionarea rezistenței: recunoașterea succeselor (48%), comunicarea transparentă (27%), feedback-ul continuu (25%).
- Practici recomandate: comunicarea clară a obiectivelor și beneficiilor schimbării (83%) și utilizarea materialelor explicative (17%).

Tabel 21. Percepții și practici privind comunicarea organizațională în contextul schimbării

Categorie	Item analizat	Procent
Percepția calității comunicării interne	Foarte bună	32%
	Bună	59%
	Neutră	9%
Canale preferate de comunicare	Întâlniri directe	82%
	Intranet	14%
	Buletine informative	4%
Experiența în procese de schimbare	Au trecut printr-un proces de schimbare (ultimii 3–5 ani)	100%
	Întâlniri regulate de echipă	74%

Modalitatea preferată de comunicare a schimbării	Comunicarea directă a supervizorilor	26%
Eficiența comunicării în reducerea rezistenței	Foarte eficientă	78%
	Eficientă	22%
Strategii eficiente pentru gestionarea rezistenței	Recunoașterea succeselor	48%
	Comunicare transparentă	27%
	Feedback continuu	25%
Practici recomandate	Comunicare clară a obiectivelor și beneficiilor schimbării	83%
	Utilizarea materialelor explicative	17%

4. Concluzii

Comunicarea eficientă este percepută de angajații din domeniul IT ca o componentă esențială în gestionarea schimbărilor organizaționale. Datele arată o preferință netă pentru interacțiunea directă și un grad înalt de implicare a angajaților în procesele de transformare, ceea ce validează importanța participării active și a leadershipului comunicativ. Strategiile bazate pe claritate, recunoaștere și feedback continuu sunt cele mai apreciate, sugerând o cultură organizațională orientată spre transparență și valorizarea individului. Comunicarea are, astfel, un rol transformator, facilitând nu doar adaptarea la schimbare, ci și consolidarea unei culturi organizaționale deschise și reziliente.

Prin urmare, rezultatele indică faptul că organizațiile care investesc în dezvoltarea competențelor de comunicare și în diversificarea canalelor pot reduce semnificativ rezistența la schimbare și pot susține cu succes tranzițiile strategice.

Partea a V-a: Comunicare și cultură organizațională

1. Structură

Această parte a cercetării este dedicată evaluării cantitative a percepțiilor angajaților din domeniul IT privind rolul comunicării în gestionarea rezistenței la schimbare. Investigația urmărește să ofere o imagine clară asupra modului în care strategiile de comunicare contribuie la reducerea incertitudinii și la creșterea angajamentului în contextul transformărilor organizaționale. Capitolul este structurat într-o singură unitate analitică, centrată pe un chestionar aplicat unui eșantion de 100 de respondenți.

Obiectivul principal al acestei etape este identificarea canalelor și strategiilor de comunicare percepute ca eficiente în diminuarea rezistenței la schimbare și optimizarea procesului de tranziție organizațională.

2. Elemente de conținut

Pe baza literaturii de specialitate și a contribuțiilor teoretice relevante (Elving, Armenakis, Simoes & Esposito, Husain, Keyton, Men & Stacks), chestionarul a fost construit pentru a surprinde dimensiuni esențiale ale comunicării în contextul schimbării: calitatea generală a comunicării, canale utilizate, implicarea angajaților în schimbări, percepția asupra eficienței comunicării și tipurile de strategii preferate.

Instrumentul de cercetare a fost distribuit online, utilizând platforme profesionale precum LinkedIn și grupuri relevante de Facebook, în perioada 7–19 octombrie 2023. Colectarea și analiza datelor s-au realizat cu ajutorul Google Forms și Microsoft Excel.

3. Rezultate

Răspunsurile la cele șapte întrebări evidențiază o serie de tendințe semnificative:

- **Calitatea comunicării:** 59% dintre respondenți consideră comunicarea ca fiind „bună”, iar 32% „foarte bună”. Doar 9% au o percepție neutră, fără a raporta o experiență negativă.
- **Canale preferate:** 82% indică întâlnirile directe drept principalele canale pentru comunicarea schimbărilor. Intranetul (14%) și buletinele informative (4%) sunt percepute ca fiind mai puțin eficiente.
- **Implicare în schimbare:** 100% dintre respondenți au participat în procese de schimbare organizațională în ultimii 3–5 ani, evidențiind o expunere completă la dinamici transformatoriale.
- **Modalitate de comunicare:** 74% au fost informați prin întâlniri de echipă, iar 26% prin comunicare directă cu superiorul.
- **Eficiența comunicării:** 78% consideră comunicarea „foarte eficientă” în reducerea rezistenței, iar 22% o văd ca „eficientă”.
- **Strategii eficiente:**
 - Recunoașterea și celebrarea succeselor - 48%
 - Comunicare deschisă și transparentă - 27%
 - Feedback continuu - 25%
- **Recomandări de bune practici:**
 - Comunicare clară a obiectivelor și beneficiilor - 83%
 - Utilizarea materialelor explicative - 17%

Categorie	Aspect evaluat	Procent
Calitatea comunicării	Foarte bună	32%
	Bună	59%
	Neutră	9%
Canale preferate	Întâlniri directe	82%
	Intranet	14%
	Buletine informative	4%
Implicare schimbare	în Participare la procese de schimbare (ultimii 3–5 ani)	100%
Modalitate de comunicare	Întâlniri de echipă	74%
	Comunicare directă cu superiorul	26%
	Foarte eficientă în reducerea rezistenței	78%

	Eficientă	22%
Strategii eficiente	Recunoașterea și celebrarea succeselor	48%
	Comunicare deschisă și transparentă	27%
	Feedback continuu	25%
Recomandări de bune practici	Comunicare clară a obiectivelor și beneficiilor	83%
	Utilizarea materialelor explicative	17%

Aceste date confirmă importanța unei comunicări interactive, personalizate și continue în managementul schimbărilor.

4. Concluzii

Studiul cantitativ desfășurat confirmă rolul esențial pe care comunicarea îl are în procesul de gestionare a rezistenței la schimbare, în special în sectorul IT, un domeniu caracterizat prin ritmuri ridicate de transformare. Principalele concluzii sunt:

- **Comunicarea interpersonală** (prin întâlniri directe) este percepută ca fiind cea mai eficientă, într-un context în care tehnologia ar putea sugera predominanța canalelor digitale.
- **Calitatea comunicării** este apreciată pozitiv de majoritatea respondenților, sugerând existența unor practici organizaționale funcționale în acest domeniu.
- **Strategiile participative** care implică feedback și recunoaștere publică sunt cele mai valorizate de către angajați, indicând necesitatea unei comunicări emoționale, nu doar informaționale.
- **Transparența și claritatea** obiectivelor sunt esențiale pentru a reduce ambiguitățile și teama de necunoscut, două surse majore ale rezistenței.

Pornind de la aceste concluzii am formulat următorul model de îmbunătățire a comunicării în gestionarea rezistenței la schimbare.

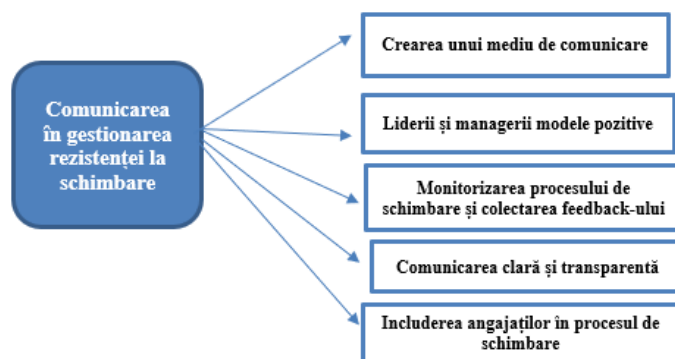


Figura 8.1 The CRS Model

Sursa: elaborare proprie.

Așadar, pentru a susține succesul inițiativelor de schimbare, liderii organizațiilor trebuie să adopte o comunicare clară, coerentă și empatică, care să construiască încredere și să încurajeze angajamentul pe termen lung. Comunicarea nu este doar o unealtă de transmitere a schimbării, ci un fundament al culturii organizaționale adaptative.

Partea a VI-a: Concluzii, limite și direcții viitoare de cercetare

1. Structură

Această parte a lucrării conține un singur capitol, dedicat concluziilor generale, sintetizând rezultatele obținute prin cercetarea calitativă și cantitativă.

Structura este organizată în patru secțiuni principale:

- Concluzii generale
- Limite ale cercetării
- Direcții viitoare de cercetare
- Propuneri de implementare și aplicabilitate practică

2. Concluzii

Cercetarea a arătat că acest tip de comunicare are un rol decisiv în stimularea inovației, creativității, asumării responsabilității și implicării angajaților. Comunicarea antreprenorială contribuie la dezvoltarea unei culturi deschise, participative, în care angajații își pot exprima ideile și pot influența dezvoltarea organizației. De asemenea, creează cadrul pentru inițiative autonome și creșterea motivației interne.

Modelul SECO (Strategii pentru Eficiența Comunicării în Organizații) validat în cadrul cercetării confirmă faptul că o comunicare eficientă asigură un flux optim de informații, susține luarea deciziilor informate, reduce conflictele și stimulează creativitatea și adaptabilitatea organizațională. O comunicare eficientă este direct asociată cu performanța individuală și colectivă.

Un program de lucru echilibrat, flexibil și transparent contribuie la productivitate, bunăstarea angajaților și loialitatea acestora. Facilitățile la locul de muncă, ergonomie, spații moderne, siguranță au un impact direct asupra satisfacției și retenției personalului. Codul vestimentar, adaptat specificului organizației, influențează percepția profesionalismului și climatul organizațional.

Echilibrul între viața profesională și cea personală este esențial pentru prevenirea burnoutului și susținerea implicării active. Lucrul în echipă eficient dezvoltă sinergii,

competențe diverse și oferă sprijin reciproc în atingerea obiectivelor comune. Avansarea în carieră contribuie la dezvoltarea individuală și la retenția resurselor umane valoroase.

3. Limite ale cercetării

- Dimensiunea eșantioanelor: 172 de chestionare în cercetarea cantitativă și 506 anunțuri/686 CV-uri analizate în cercetarea calitativă pot limita posibilitatea generalizării rezultatelor.
- Potențială distorsionare a răspunsurilor: Chiar dacă anonimatul a fost garantat, unii respondenți pot fi influențați de percepții legate de imagine sau siguranță personală.
- Lipsa unei dimensiuni longitudinale: Studiul surprinde o realitate contextuală, fără a evalua dinamica în timp a comunicării și culturii organizaționale.
- Limitări teoretice: Unele direcții ale comunicării organizaționale și antreprenoriale nu au fost dezvoltate suficient din cauza lipsei de cercetări integrative disponibile.

4. Direcții viitoare de cercetare

- Extinderea eșantionului pentru a include sectoare diverse, dincolo de IT și medical.
- Realizarea unor studii longitudinale pentru a surprinde evoluția percepțiilor privind comunicarea în contexte de schimbare organizațională.
- Completarea cercetării cantitative cu studii calitative (interviuri, focus grupuri) pentru a analiza mai profund relația dintre comunicare și inovație.
- Validarea și adaptarea modelului SECO în contexte internaționale sau în organizații de dimensiuni și structuri diferite.
- Evaluarea impactului intervențiilor organizaționale specifice (de exemplu, introducerea unui program de feedback continuu sau a unui cod vestimentar flexibil) asupra culturii organizaționale și a performanței.

BIBLIOGRAFIE

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422.
- Adele, H., Oyedokun, J. A., Oyerinde, A. J., & Ayodele, A. Y. (2015). An examination of factors motivating informal entrepreneurship in Ibadan, South West Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 7(24), 18-30.
- Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 387-395.
- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of knowledge management*, 11(2), 22-42.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Alge, B. J., Weithoff, C., & Klein, H. J. (2003). When does the medium matter? Knowledge-building experiences and opportunities in decision making teams. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 91, 26-37.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, 48(4), 62-74.
- Anderson, J., Kuehl, R. A., Drury, S. A. M., Tschetter, L., Schwaegerl, M., Hildreth, M., ... & Lamp, J. (2015). Policies aren't enough: The importance of interpersonal communication about workplace breastfeeding support. *Journal of Human Lactation*, 31(2), 260-266.
- Armenakis, A., Brown, S., & Mehta, A. (2011). Organizational culture: Assessment and transformation. *Journal of Change Management*, 11(3), 305-328.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers, 11th Edition, London, Kogan Page, 316.
- Atwater, L. E., & Waldman, D. A. (2007). *Leadership, feedback and the open communication gap*. Psychology Press.
- Bachmann, R., Gillespie, N., & Priem, R. (2015). Repairing trust in organizations and institutions: Toward a conceptual framework. *Organization Studies*, 36(9), 1123-1142.
- Bailey, J. R., & Raelin, J. D. (2015). Organizations don't resist change, people do: Modeling individual reactions to organizational change through loss and terror management. *Organization management journal*, 12(3), 125-138.
- Bakar, A., Shah, K., & Xu, Q. (2020). The effect of communication barriers on distance learners achievements. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(5), 248.
- Baker, K. A. (2007). Organizational communication. *Management Benchmark Study*, 1(1), 1-3.
- Banaeianjahromi, N., & Smolander, K. (2019). Lack of communication and collaboration in enterprise architecture development. *Information Systems Frontiers*, 21, 877-908.

- Barrett, D. J. (2006). Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of business strategy*, 7(1), 385-390.
- Barry, B., & Fulmer, I. S. (2004). The medium and the message: The adaptive use of communication media in dyadic influence. *The Academy of Management Review*, 29(2), 272-292.
- Bartol, K.M., & Martin, D.C. (1998). *Management*, McGraw Hill.
- Bass, B. M. (2015). Theory X and Y. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-1.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership, 2nd Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc., 9-10
- Beebe, S. A., Beebe, S. J., & Redmond, M. V. (2009). *Interpersonal communication*. Pearson Custom Pub.
- Bhattacharya, R., Devinney, T. M., & Pillutla, M. M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 23, 459-472.
- Biecher, E., Keaton, P. N., & Pollman, A. W. (1999). Casual dress at work. *SAM Advanced Management Journal*, 64(1), 17-21.
- Birdwhistell, R. L. (2010). *Kinesics and context: Essays on body motion communication*. University of Pennsylvania press.
- Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (2000). Leadership and the one minute manager. New York. William Morrow and Company, Inc., 56.
- Bleicher, K. (2019). *Das Konzept Integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme*, 5th Edition. Frankfurt. Springer Editure, 96.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). *How hybrid working from home works out* (No. w30292). National Bureau of Economic Research.
- Bobko, P., & Coella, A. (1994). Employee reactions to performance standards: A review and research propositions. *Personnel Psychology*, 47(1), 1-29.
- Brooks, A. M. (2007). *It's all about the motivation: Factors that influence employee motivation in organizations*. University of Tennessee, Knoxville.
- Brownell, J. (2010). The skills of listening-centered communication. *Listening and human communication in the 21st century*, 141-157.
- Brumback, G. B. (1988). Some ideas, issues and predictions about performance management. *Public Personnel Management*, 17(4), 387-402.
- Bühler, K. (1928). The origin of language. *Psychological Bulletin*, 25, 169-170.
- Burhanuddin, N. A. N., Ahmad, N. A., Said, R. R., & Asimiran, S. (2021). Learning theories: Views from behaviourism theory and constructivism theory. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 10(1), 85-98.
- Bushi, F. (2021). An overview of motivation theories: The impact of employee motivation on achieving organizational goals. *Calitatea*, 22(183), 8-12.
- Cabin, P., & Dortier J. F. (coordonatori) (2010). *Comunicarea: Perspective actuale*, Iași. Editura Polirom, p.91.
- Caliendo, L., Mion, G., Opromolla, L. D., & Rossi-Hansberg, E. (2020). Productivity and organization in Portuguese firms. *Journal of Political Economy*, 128(11), 4211-4257.
- Cameron, G. T., & McCollum, T. (1993). Competing corporate cultures: A multi-method, cultural analysis of the role of internal communication. *Journal of Public Relations Research*, 5, 217-250.
- Canary, H. (2011). *Communication and organizational knowledge: Contemporary issues for theory and practice*. Florence, KY: Taylor & Francis.

- Canary, H. E., Blevins, M., & Ghorbani, S. S. (2015). Organizational policy communication research: Challenges, discoveries, and future directions. *Communication Reports*, 28, 48–64.
- Carmeli, A., Shalom, R., & Weisberg, J. (2007). Considerations in organizational career advancement: What really matters. *Personnel Review*, 36(2), 190-205.
- Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.
- Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. *Journal of management*, 46(6), 965-1001.
- Chen, B., Fujishige, S., & Yang, Z. (2010). Decentralized market processes to stable job matchings with competitive salaries. *KIER Discussion Paper*, 749.
- Chimhanzi, J. (2004). The impact of integration mechanisms on marketing/HR dynamics. *Journal of Marketing Management: Westburn Publishers Ltd*.
- Chio, B. J., Hsieh, C. H., & Yang, C. H. (2004). The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 19-36.
- Chirică, S. (2016). *Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenție*. Cluj-Napoca. Casa de editură și consultanță „Studiul organizării”, 257.
- Conrad, D. (2014). Workplace communication problems: Inquiries by employees and applicable solutions. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 105.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W., & Mishra, J. M. (1998). The informal communication network: Factors influencing grapevine activity. *Public Personnel Management*, 27(4), 569-584.
- Creed, W. D., Miles, R. E., Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). Trust in organizations. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 16, 38.
- Cui, Y. (2021). The role of emotional intelligence in workplace transparency and open communication. *Aggression and Violent Behavior*, 101602.
- Cuilenburg, J. V., Scholten, O., & Noomen, G. W. (1998). Știința comunicării, București. *Humanitas*, p.24.
- Cunningham, M. T., & Turnbull, P. W. (Eds.). (1982). *Inter-organizational personal contact patterns*. Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley and Sons.
- Curado, C., Henriques, P. L., Jerónimo, H. M., & Azevedo, J. (2022). The Contribution of Communication to Employee Satisfaction in Service Firms: A Causal Configurational Analysis. *Vision*, 09722629221101157.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2022). *Understanding management*. Cengage Learning, p.489.
- Daniels, T. D., Speaker, B. K., & Papa, M. J. (1997). *Perspectives of Organizational Communication*. Dubuque: Brown and Benchmark.
- Dawson, C. (2002). *The making of Europe: An introduction to the history of European unity*. CUA Press.
- De Cossart, L. (2005). *Cultivating a thinking surgeon: new perspectives on clinical teaching, learning and assessment*. tfm Publishing Limited.
- Deetz, S. (1978). Conceptualizing human understanding: Gadamer's hermeneutics and American communication studies. *Communication Quarterly*, 26(2), 12-23.

- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business and psychology*, 25, 367-380.
- DeKay, S. H. (2012). Interpersonal communication in the workplace: A largely unexplored region. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 449-452.
- Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 58-67.
- Devadass, R. (2011). Employees Motivation in Organizations: An integrative literature. In *International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR* (Vol. 10, pp. 566-670).
- DeVito, J. A. (2018). *Human communication: The basic course*. Pearson, p.69.
- Dhas, M. D. B., & Karthikeyan, D. P. (2015). Work-life balance challenges and solutions: overview. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 12(2).
- Dicționarul explicativ al limbii române, <https://dexonline.ro/definitie/comunicare>, accesat la data de 10.02.2022.
- Dicționarul explicativ al limbii române, <https://dexonline.ro/definitie/performan%C8%9B%C4%83>, accesat la data de 19.02.2022.
- Dinibutun, S. R. (2012). Work motivation: Theoretical framework. *Journal on GSTF Business Review*, 1(4), 133-139.
- Dinu, M. (2012). *Comunicarea. Repere fundamentale*. București. Editura Orizonturi, 117.
- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1).
- Dobrin, C., Dinulescu, R., & Dima, C. (2021). Evaluating the organizational culture from Romanian private companies using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). *Studies in Business and Economics*, 16(3), 60-71.
- Dörnyei, Z. (2000). Motivation in action: Towards a process-oriented conceptualisation of student motivation. *British journal of educational psychology*, 70(4), 519-538.
- Duck, S. (2011). *Relațiile interpersonale. A gândi, a simți, a interacționa*. Iași. Editura Polirom, 72.
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1-13.
- Duse, C. S., & Duse, D. M. (2015). BETWEEN MENTORING AND COACHING IN ROMANIAN EDUCATION. In *EDULEARN15 Proceedings* (pp. 2413-2418). IATED.
- Dușe, C. S., Dușe, D. M., & Nemeș, C. (2010). Leadership in Classical Universities: Between an Entre-preneurial and Virtual World. In *Proceedings of the 6th European Conference on Management Leadership and Governance: ECMLG* (p. 135). Academic Conferences Limited.
- Dușe, C. S., Dușe, D. M., & Nemeș, C. (2010, July). Comparative study on the emotional intelligence in a classical university. In *Proceedings of the 7th WSEAS international conference on Engineering education* (pp. 366-372).
- Dușe, D. M. (2010). *Managementul resurselor umane*. Iași: Universitatea Alexandru Ioan Cuza.
- Dușe, D. M., & Cofaru, N. F. (2001). *Bazele cercetării experimentale*. Editura Universității "Lucian Blaga".

- Duse, D. M., & Feniser, C. Ethics and moral leadership in Engineering Education.
- Duse, D. M., & Karkowska, M. (2017). How important is mentoring in education?. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 121, p. 12005). EDP Sciences.
- Duşe, D. M., & Pastor, A. C. F. (2019). Emotional Intelligence as a Support for Professional Development in Engineering Education. In *Balkan Region Conference on Engineering and Business Education* (Vol. 3, No. 1, pp. 145-153).
- Duşe, E. D. M., & Negrea, G. O. (2014). The Business Community To Support The Training Of Prospective Students/Employees. In *Balkan Region Conference on Engineering and Business Education* (Vol. 1, No. 1, pp. 187-192). Sciendo.
- Edmundson, J. E. (1999). Mentoring programs help new employees. *FBI L. Enforcement Bull.*, 68, 16.
- El-Amin, A. (2022). Improving organizational commitment to diversity, equity, inclusion, and belonging. In *Social Justice Research Methods for Doctoral Research* (pp. 208-221). IGI Global.
- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate communications: an international journal*, 10(2), 129-138.
- Ertosun, O. G., & Adiguzel, Z. (2018). Leadership, personal values and organizational culture. *Strategic design and innovative thinking in business operations: The role of business culture and risk management*, 51-74.
- Fatimayin, F. (2018). What is communication. *National Open University of Nigeria*.
- Fenwick, M., McCahery, J. A., & Vermeulen, E. P. (2019). The end of 'corporate' governance: Hello 'platform' governance. *European Business Organization Law Review*, 20, 171-199.
- Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634-656.
- Fielding, M. (2006). *Effective communication in organisations*. Juta and Company Ltd.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 185-202.
- Fiske, J. (2010). *Introduction to communication studies*. Routledge, p.42.
- Ford, D., & Håkansson, H. (2006). The idea of business interaction. *IMP Journal*, 1(1), 4–27.
- Fortune, M., Francis, B. C., Gallegra, P., & Miller, R. J. (1995). Focus on: Dress code. *Journal of Accountancy*, 179(5), 39.
- Fredric M. Jablin, Linda L. & Putman, *The New Handbook of Organizational Communication*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2016, p.80.
- Gamble, T. K., & Gamble, M. (2013). *Communication works*. New York. McGraw Hill Publishing, 116.
- Genç, R. (2017). The importance of communication in sustainability & sustainable strategies. *Procedia Manufacturing*, 8, 511-516.
- Ghiță, M. N. (2023). The impact of ethical practices on the competitiveness of companies. *Management Intercultural*, XXV, 50, 19-23.
- Goleman, D. (2018). What makes a leader?. In *Military leadership* (pp. 39-52). Routledge.

- Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work–life balance: weighing the importance of work–family and work–health balance. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 907.
- Graham, J. R., Grennan, J., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2016). Corporate culture: The interview evidence. *Duke I&E Research Paper*, (2016-42), 16-70.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2002). Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization. *Employee Relations*, 24(2), 211-228.
- Griffith, D. A. (2002). The role of communication competencies in international business relationship development. *Journal of World Business*, 37(4), 256–265.
- Grunig, J. E. (1992). *Symmetrical systems of internal communication*. In J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 531–576). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Guetzkow, H. (2013). Communications in organizations. In *Handbook of Organizations (RLE: Organizations)* (pp. 534-573). Routledge.
- Guffy, M. E., Rhoddes, K., & Rogin, P. (2005). *Business Communication*. Toronto: South-Western.
- Habermas, J. (1970). Towards a theory of communicative competence. *Inquiry*, 13(1-4), 360-375.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2004). *Leadership: A communication perspective (4th ed.)*. Long Grove, IL: Waveland.
- Halinen, A. (1998). Time and temporality in research design: *A review of buyer–seller relationship models*. In P. Naude, & P. W. Turnbull (Eds.), *Network dynamics in international marketing* (pp. 112–139). Oxford: Elsevier.
- Hanaysha, J. R., & Majid, M. (2018). Employee motivation and its role in improving the productivity and organizational commitment at higher education institutions. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 6(1), 17-28.
- Harary, F., & Batell, M. F. (1981). Communication conflict. *Human Relations*, 34(8), 633-641.
- Hargie, O., Dickson, D., & Nelson, S. (2003). Working together in a divided society, a study of intergroup communication in the Northern Ireland workplace. *Journal of Business and Technical Communication*, 17(3), 285-318.
- Hargie, O., Dickson, D., & Tourish, D. (1999). *Communication in management*. Gower Publishing, Ltd.
- Hartman, J. L., & McCambridge, J. (2011). Optimizing millennials' communication styles. *Business Communication Quarterly*, 74(1), 22-44.
- Hauser, L. (2014). Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(4), 239-246.
- Heathfield, S. (2012). Dress for Work Success: A Business Casual Dress Code. *The New York Times Company*. Retrieved from http://humanresources.about.com/od/workrelationships/a/dress_code.htm.
- Herrera, T. F., De la Hoz Granadillo, E., & Gómez, J. M. (2018). Productivity and its factors: impact on organizational improvement. *Dimensión empresarial*, 16(1), 47-60.
- Hochschild, A. R. (1997). When work becomes home and home becomes work. *California Management Review*, 39(4), 79.

- Holden, M. T., & O'Toole, T. (2004). Affirming communication's primary role in a manufacturer-retailer context. *Journal of Marketing Management*, 20(9/10), 1047–1073.
- Holladay, S. J., & Coombs, W. T. (1993). Communication visions: An exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma. *Management Communication Quarterly*, 6, 405–427.
- Hopkins-Thompson, P. A. (2000). Colleagues helping colleagues: Mentoring and coaching. *NASSP bulletin*, 84(617), 29-36.
- House, R. J., Hangers, P. J., Javidan, J., Dorfman, P. W., Gupta, V., & Associates. (2004). *Leadership, culture, and organizations: The GLOBLE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hughes, S. M. (2002). The effect of casual dress on performance in the workplace. *Undergraduate Research Journal for the Human Sciences*, 1.
- Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, 3(2), 43.
- Huston, T. L., & Burgess, R. L. (1979). Social exchange in developing relationships: An overview. *Social exchange in developing relationships*, 3-28.
- Ioan, D. (2012). *Comunicarea paradigme și teorii*, vol. I, Editura Rao, București, 2012, p.11.
- Isa, A. A. (2015). Conflicts in organizations: Causes and consequences. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research (JEPER)*, 2(11), 54-59.
- Islam, Z. M., Hasan, I., Ahmed, S. U., & Ahmed, S. M. (2011). Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5900-5909.
- Jablin, F. M. & Putman, L. L. (2016). *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks, Sage Publications, p.80.
- Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (Eds.). (2004). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Sage, 820.
- Jackson, J. M. (1959). The organization and its communication problems. *Journal of communication*, 9(4), 158-167.
- Jacobs, S., Knapp, M. L., & Daly, J. A. (2002). Language and interpersonal communication. *Handbook of interpersonal communication*, 3, 213-239.
- Jakobson, R. (1960). *Concluding Statement: Linguistics and Poetics*, in Thomas A. Sebeok, *Style in Language*, Cambridge, Cambridge Mass, 352-353.
- Jayakumar, A., & Kalaiselvi, K. (2012). Quality of work life-an overview. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 1(10), 140-151.
- Jin, Y. (2010). Emotional leadership as a key dimension of public relations leadership: National survey of public relations leaders. *Journal of Public Relations Research*, 22, 159–181.
- Johnson, J. D., Donohue, W. A., Atkin, C. K., & Johnson, S. (1994). Differences between formal and informal communication channels. *Journal of Business Communication*, 31(2), 111–122.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2019). Essentials of contemporary management, 236.
- Joseph, J. E. (2004). The linguistic sign. *The cambridge companion to saussure*, 75.
- Kamalian, A. R., Yaghoubi, N. M., & Moloudi, J., (2010) Survey of Relationship between Organizational Justice and Empowerment (A Case Study). *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 24, 165-171.

- Kanfer, R., & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6-19.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York, NY: Wiley.
- Kellerman, B. (2016). Leadership—It's a System, Not a Person!. *Daedalus*, 145(3), 83-94.
- Keursten, P., Kessels, J., & Kwakman, K. (2003). Knowledge productivity in organizations: towards a framework for research and practice. *AHRD Academy of Human Resource Development February 27-March 2, Minneapolis, Minnesota. Vol. 2*, 892-899.
- Keyton, J. (2011). Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Khandelwal, A., & Shekhawat, N. (2018). Role of talent retention in reducing employee turnover. Available at SSRN 3186397.
- Kiecolt-Glaser, J. K., & Newton, T. L. (2001). Marriage and health: His and hers. *Psychology Bulletin*, 127, 472–503.
- Kim, J., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23, 243–268.
- Kossek, E. E., Gettings, P., & Misra, K. (2021). The future of flexibility at work. *Harvard Business Review*.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
- Kramer, R. M. (2010). Collective trust within organizations: Conceptual foundations and empirical insights. *Corporate Reputation Review*, 13, 82-97.
- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (Eds.). (1995). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage Publications.
- Lagopoulos, A. P., & Boklund-Lagopoulou, K. (2020). *Theory and methodology of semiotics: The tradition of Ferdinand de Saussure* (Vol. 28). Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Lalitha, K., Kumar, D. R., Poongodi, C., & Arumugam, J. (2021). Healthcare Internet of Things—The Role of Communication Tools and Technologies. In *Blockchain, Internet of Things, and Artificial Intelligence* (pp. 331-348). Chapman and Hall/CRC.
- Lambert, S. J., Haley-Lock, A., & Henly, J. R. (2012). Schedule flexibility in hourly jobs: Unanticipated consequences and promising directions. *Community, Work & Family*, 15(3), 293-315.
- Lammers, J. C., & Barbour, J. B. (2006). An institutional theory of organizational communication. *Communication Theory*, 16(3), 356–377.
- Larkin, T. J., & Larkin, S. (1994). *Communicating change: Winning employee support for new business goals*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lee, D., & Stajkovic, A. D. (2005, August). *Interpersonal trust and emotion as predictors of cooperation in work teams*. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Honolulu, HI.
- Lefaix-Durand, A., & Kozak, R. (2009). Integrating transactional and relational exchange into the study of Exchange Orientation in customer relationships. *Journal of Marketing Management*, 25(9/10), 1003–1025.
- Lemon, M., & Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, 24(6), 483-498.

- Levi, J. L. (2007). Misapplying equality theories: Dress codes at work. *Yale JL & Feminism*, 19, 353.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance. *Challenges and Solutions, SHRM Research, USA*, 2(10).
- Lohisse, J. (2017). *Comunicarea, de la transmiterea mecanică la interacțiune*. Iași. Editura Polirom, p.39.
- Mabondo, K. S. (2022). Employees' Perspectives on the Role of Informal Communication on Organizational Performance in Tanzania: A Case of Selected Higher Education Institutions in Meru District-Arusha. *The Accountancy and Business Review*, 14(1), 11-33.
- Mackey, T. P. (2011). Transparency as a catalyst for interaction and participation in open learning environments. *First monday*.
- Mamiseishvili, K., & Rosser, V. J. (2011). Examining the relationship between faculty productivity and job satisfaction. *Journal of the Professoriate*, 5(2).
- Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business management and strategy*, 3(1), 1-12.
- Martinez-Acosta, V. G., & Favero, C. B. (2018). A discussion of diversity and inclusivity at the institutional level: The need for a strategic plan. *Journal of Undergraduate Neuroscience Education*, 16(3), A252.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74.
- Marshev, V. I., & Marshev, V. I. (2021). Western schools of management of the twentieth century. *History of Management Thought: Genesis and Development from Ancient Origins to the Present Day*, 411-523.
- Mattelart, A. (1996). *The invention of communication*. U of Minnesota Press.
- Mattelart, A., & Mattelart, M. (2016). *Istoria teoriilor comunicării*. Iași. Editura Polirom, 2016, p.7, p.44.
- Matos Marques Simoes, P., & Esposito, M. (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324-341.
- Mayer, B. S. (2000). *The dynamics of conflict resolution: A practitioner's guide*. San Francisco: JosseyBass Publishers.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- Mcgregor, D. (1966). Leadership & Motivation, Essays of Douglas McGregor, edited by Warren G. Bennis & Edgar H Schein.
- McIntosh, P., Luecke, R., & Davis, J. H. (2008). *Interpersonal communication skills in the workplace*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- McNeese-Smith, D. (1995). Job satisfaction, productivity, and organizational commitment: The result of leadership. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 25(9), 17-26.
- McPhee, R. D. (1985). *Formal structure and organizational communication*. In R. McPhee & P. Tompkins (Eds.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions* (pp. 149–178). Beverly Hills, CA: Sage.

- McQuail, D. (2010). *McQuail's mass communication theory*. Sage publications, p. 20.
- Meenakshi, S. P., Subrahmanyam, V., & Ravichandran, K. (2013). The importance of work-life-balance. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(3), 31-35.
- Men, L. R. (2011b). Exploring the impact of employee empowerment on organization-employee relationship. *Public Relations Review*, 37, 435-437.
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). Measuring the impact of organizational leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17, 171-192.
- Metzger, M. J., & Flanagin, A. J. (2013). Credibility and trust of information in online environments: The use of cognitive heuristics. *Journal of pragmatics*, 59, 210-220.
- Miege, B. *Societatea cucerită de comunicare*, Iași, Editura Polirom, 2011, p.122.
- Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*. New York: Wiley.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Molina Rodríguez-Navas, P., Medranda Morales, N., & Muñoz Lalinde, J. (2021). Transparency for participation through the communication approach. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 10(9), 586.
- Moreira, D. M. M., & Montes, L. C. Z. (2021). Active listening techniques in the language skills of the upper basic of the San Cayetano Chone educational unit. *Linguistics and Culture Review*, 5(S2), 934-947.
- Morin, E. (2014). *New trends in the study of mass communications*. Birmingham, Editor Centre for Contemporary Cultural Studies, p.15.
- Mucchielli, A. (2018). *Comunicarea în instituții și organizații*. Iași. Editura Polirom, 254.
- Musheke, M. M., & Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on the systems theory. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 659-671.
- Nakra, R. (2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: An empirical study. *Vision*, 10(2), 41-51.
- Nambisan, S. (2009). Platforms for collaboration. *Stanford Social Innovation Review*, 7(3), 44-49.
- Nardi, B. A., & Whittaker, S. (2002). The place of face-to-face communication in distributed work. *Distributed work*, 83(112), 10-7551.
- Nayak, R., Padhye, R., & Wang, L. (2015). How to dress at work. *Management and Leadership—A Guide for Clinical Professionals*, 241-255.
- Newtzie, K., & Smith, L. (2005). Collaboration among Colleagues. *Inquiry*, 10(1), 20-26.
- Niculescu, O. (2016). *Sistemul informațional-managerial al organizației*. București. Editura Economică, 84.
- Niculae, T., Gherghiță, I. M., & Gherghiță, D. (2006). *Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză*. Editura Ministerului Administrației și Internelor.
- Noller, P., & Feeney, J. A. (1998). *Communication in early marriage: Responses to conflict, nonverbal accuracy, and conversational patterns*. In T. N. Bradbury (Ed.), *The developmental course of marital dysfunction* (pp. 11-43). Cambridge, UK.
- Nord, C. (1997). A functional typology of translations. *Benjamins Translation Library*, 26, 43-66.

- Nwabueze, U., & Mileski, J. (2018). Achieving competitive advantage through effective communication in a global environment. *Journal of International Studies* (2071-8330), 11(1).
- O'Daniel, M., & Rosenstein, A. H. (2008). Professional communication and team collaboration. *Patient safety and quality: An evidence-based handbook for nurses*.
- Ogaard, T., Marnburg, E., & Larsen, S. (2008). Perception of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. *Tourism management*, 29(4), 661-671.
- Olariu, F. T. (2011). Approaches to The "Model-Function" Relationship. *Analele Universității Ovidius din Constanța. Seria Filologie*, 22(1), 201-212.
- Orpen, C. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131(5), 519-522.
- Osemeke, M., & Adegboyega, S. (2017). Critical review and comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's theory of needs. *Funai journal of accounting, business and finance*, 1(1), 161-173.
- Păuș, V. A. (2016). *Comunicare și resurse umane*. Iași. Editura Polirom, 122.
- Pânișoară, I. O. (2015). *Comunicarea eficientă*. Ediția a III-a. Iași. Editura Polirom, 2018, p.24.
- Petrilli, S. (2011). Charles Morris. *Philosophical Perspectives for Pragmatics*, 10, 180-201.
- Phutela, D. (2015). The importance of non-verbal communication. *IUP Journal of Soft Skills*, 9(4), 43.
- Pipas, M. D., & Jaradat, M. (2012). Managerial communication and leadership styles. *Calitatea*, 13(2), 82.
- Pisar, P. (2020). Controlling, communication and corporate culture—the opportunities for Smes. *Economics & Sociology*, 13(3), 113-132.
- Pološki Vokić, N., Rimac Bilušić, M., & Najjar, D. (2021). Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 70-83.
- Porcar, C., & Hainic, C. (2011). THE INTERACTIVE DIMENSION OF COMMUNICATION: THE PRAGMATICS OF THE PALO ALTO GROUP. *Journal for Communication & Culture*, 1(2).
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), 303-558.
- Prusak, L., & Cohen, D. (2001). How to invest social capital. *Harvard Business Review*, 79(6), 86–93.
- Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Ainisyifa, H. (2017). Conceptual framework of corporate culture influenced on employees commitment to organization. *International business management*, 11(3), 826-830.
- Rani, K. U. (2016). Communication barriers. *Journal of English Language and Literature*, 3(2), 74-76.
- Reason, C. (2010). *Leading a learning organization: The science of working with groups*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Regier, T., Kemp, C., & Kay, P. (2015). Word meanings across languages support efficient communication. *The handbook of language emergence*, 237-263.

- Rife, A. A., & Hall, R. J. (2015). Work-life balance. *Society for Industrial and Organizational Psychology*, 4.
- Roman, J. (1960). Closing statement: Linguistics and poetics. *Style in language*, 350-377.
- Roșca, T. Aspecte ale multidimensionalității identității sociale. *Faculty of Humanities and Social Sciences of "Aurel Vlaicu", Arad*, 105.
- Rukhmani, K., Ramesh, M., & Jayakrishnan, J., (2010). Effect of Leadership Styles on Organizational Effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 365-369.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of personality*, 63(3), 397-427.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-252.
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance: An integration. *Small group research*, 30(3), 309-329.
- Sánchez-Hernández, M. I., González-López, Ó. R., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J. L. (2019). Work-life balance in great companies and pending issues for engaging new generations at work. *International journal of environmental research and public health*, 16(24), 5122.
- Sandow, D., & Allen, A. M. (2005). The nature of social collaboration: how work really gets done. *Reflections: The SoL Journal*, 6(2-3), 2-3.
- Saputra, F. (2021). Leadership, Communication, And Work Motivation In Determining The Success Of Professional Organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2), 59-70.
- Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational behavior*. John Wiley & sons, 147.
- Schulz-Knappe, C., Koch, T., & Beckert, J. (2019). The importance of communicating change: Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), 670-685.
- Sethi, D., & Seth, M. (2009). Interpersonal communication: Lifeblood of an organization. *IUP Journal of Soft Skills*, 3.
- Sillamy, N. (2015). *Dicționar de Psihologie. Larousse*. București, Editura Univers Enciclopedic, p.75.
- Shen, H. (2019). Work-life balance. In *Public relations* (pp. 167-179). Routledge.
- Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N., & Tkalac Verčić, A. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction?. *Journal of Communication Management*, 24(4), 363-376.
- Smith, M. R. (2014). *Advanced legal writing: Theories and strategies in persuasive writing*. Aspen Publishing.
- Solaja, M. O., Idowu, E. F., & James, E. A. (2016). Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 99-117.
- Stanciu, Ș., Ionescu, M. A., Leovaridis, C., & Stănescu, D. (2003). *Managementul resurselor umane*. București. Editura Comunicare.ro, 59.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of occupational Behaviour*, 253-273.

- Stevenson, W. B., & Gilly, M. C. (1991). Information processing and problem solving: The migration of problems through formal positions and networks of ties. *Academy of Management Journal*, 34, 918–928.
- Stich, J. F., Tarafdar, M., & Cooper, C. L. (2018). Electronic communication in the workplace: boon or bane?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 98-106.
- Suchan, J., & Hayzak, G. (2001). The communication characteristics of virtual teams: A case study. *IEEE transactions on Professional Communication*, 44(3), 174-186.
- Sueldo, M., & Štreimikienė, D. (2019). Organizational rituals as tools of organizational culture creation and transformation: A communicative approach. *Transformations in Business & Economics*, 15, 89-110.
- Suh, K. S. (1999). Impact of communication medium on task performance and satisfaction: An examination of media richness theory. *Information Management*, 35(5), 295–312.
- Ștefănescu, S. (2009). *Sociologia comunicării*. Târgoviște. Editura Cetatea de Scaun, p.15.
- Șomlea, M. R. (2024). The impact of advancement opportunities and dress code on employee satisfaction and perception: A study on workplace preferences.
- Șomlea, M. R. (2023). Entrepreneurial Communication Skills. *Ovidius University Annals Economic Sciences Series Volume XXII Issue*
- Șomlea, M. R. (2023). The Importance of Entrepreneurial Communication in Organizational Culture. *Ovidius University Annals Economic Sciences Series Volume XXII Issue*
- Șomlea, M. R. (2023). The Role of Communication in Managing Resistance to Change. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 23(2).
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(2), 241.
- Tănase, I. A. (2015). The importance of organizational culture based on culture transfer. *Management and innovation for competitive advantage*.
- Tjosvold, D., Wong, A. S., & Feng Chen, N. Y. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 545-568.
- Topornycky, J., & Golparian, S. (2016). Balancing openness and interpretation in active listening. *Collected Essays on Learning and Teaching*, 9, 175-184.
- Tran, V. & Stănciugelu, I. (2013). *Teoria comunicării*. București. Editura SNSPA, p.44.
- Troen, V., & Boles, K. C. (2010). Team spirit. *Journal of Staff Development*, 31(1), 59-62.
- Uwimpuhwe, D., Mushabe, D., & Bally, K. S. (2018). The influence of compensation system on employee attraction and retention. *International Journal of Advanced Academic Research*, 4(11), 91.
- Vlaicu, F. L., Neagoe, A., Țîru, L. G., & Otovescu, A. (2019). The organizational culture of a major social work institution in Romania: A sociological analysis. *Sustainability*, 11(13), 3587.
- Voicu, C., Sandu, F., & Zaharia, T. (2001). *Management organizațional în domeniul ordinii publice*. Editura Ministerului de Interne, pp.21-22.
- Von Foerster, H. (2002). *Sistémica elemental: desde un punto de vista superior*. Universidad Eafit.
- Walter, A. (1999). Relationship promoters: Driving forces for successful customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 537–551.
- Wardman, J. K. (2008). The constitution of risk communication in advanced liberal societies. *Risk Analysis: An International Journal*, 28(6), 1619-1637.

- Wei, Y., O'Neill, H., Lee, R. P., & Zhou, N. (2013). The impact of innovative culture on individual employees: The moderating role of market information sharing. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 1027-1041.
- Wells, J. E., & Walker, N. A. (2016). Organizational change and justice: The impact of transparent and ethical leaders. *Journal of Intercollegiate Sport*, 9(2), 179-199.
- William, A. N. (2010). Employee motivation and performance. *Business Management*, (December), 1-81.
- White, C., & Maniam, B. (2020). Flexible working arrangements, worklife balance, and working women. *Journal of Business and Accounting*, 13(1), 59-73.
- Whitworth, B. (2011). *Internal communication*. In T. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication (2nd ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wong, C. (2019). Changing organizational culture: From embedded bias to equity & inclusion. *Professional Safety*, 64(08), 26-30.
- Wrightsman, L. S. (1966). Personality and attitudinal correlates of trusting and trustworthy behaviors in a two-person game. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 328-332.
- Wu, D., Gu, H., Gu, S., & You, H. (2021). Individual motivation and social influence: a study of telemedicine adoption in China based on social cognitive theory. *Health Policy and Technology*, 10(3), 100525.
- Yates, J., & Orlikowski, W. J. (1992). Genres of organizational communication: A structurational approach to studying communication and media. *Academy of Management Review*, 17, 299-326.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). *Theory and research on leadership in organizations*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 3, pp. 147-197)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Zaiț, D. & Zaiț, A. (2016). Issues of Organizational Culture in Romania—A Case Study. *Review of Economic & Business Studies*, 9(2), 253-279.
- Zand, D. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.

TEZA DE DOCTORAT ÎN CIFRE

Numărul total de pagini	197
Numărul de pagini de conținut	161
Numărul de figuri	50
Numărul de tabele	33
Numărul de lucrări din bibliografie	302

◆ ◆ ◆