

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

<u>SUMAR</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>PREAMBUL</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>LISTA TABELELOR</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>LISTA FIGURILOR</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>LISTA GRAFICELOR</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>INTRODUCERE</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>CAPITOLUL 1. DINAMICA COMUNICĂRII: TEORIE, PROCES ȘI APLICAȚII ÎN CONTEXT ORGANIZAȚIONAL</u>	Error! Bookmark not defined.
1.1 Abordări conceptuale privind comunicarea	Error! Bookmark not defined.
1.2 Procesul de comunicare	Error! Bookmark not defined.
1.2.1 Primele demersuri ale procesului de comunicare	Error! Bookmark not defined.
1.2.2 Elementele procesului de comunicare	Error! Bookmark not defined.
1.2.3 Formele procesului de comunicare	Error! Bookmark not defined.
1.3 Principalele teorii ale comunicării	Error! Bookmark not defined.
1.3.1 Teoria matematică a comunicării	Error! Bookmark not defined.
1.3.2 Teoriile cibernetice	Error! Bookmark not defined.
1.3.3 Teoriile structurale și comunicarea	Error! Bookmark not defined.
1.3.4 Teoriile psihologice ale comunicării	Error! Bookmark not defined.
1.3.5 Teoriile comunicării din perspectiva studiilor comunicării organizaționale	Error! Bookmark not defined.
1.4 Modelele teoretice de comunicare	Error! Bookmark not defined.
1.4.1 Modelul lui Aristotel	Error! Bookmark not defined.
1.4.2 Modele de comunicare reprezentative pentru școala process	Error! Bookmark not defined.
1.4.3 Modele reprezentative ale școlii semiotice	Error! Bookmark not defined.
1.4.4 Noi modele ale comunicării, școala de la Palo Alto	Error! Bookmark not defined.
1.4.5 Antropologia și etnografia comunicării	Error! Bookmark not defined.
1.5 Concluzii capitol 1	Error! Bookmark not defined.
<u>CAPITOLUL 2. ROLUL COMUNICĂRII ÎN STIMULAREA MOTIVAȚIEI ȘI A LEADERSHIPULUI ORGANIZAȚIONAL</u>	Error! Bookmark not defined.
2.1 Tipuri de comunicare care influențează cultura organizațională	Error! Bookmark not defined.
2.2 Funcțiile comunicării	Error! Bookmark not defined.
2.3 Comunicarea managerială	Error! Bookmark not defined.
2.4 Leadership și comunicare	Error! Bookmark not defined.
2.5 Comunicarea și motivația în organizații	Error! Bookmark not defined.
2.6 Comunicare, satisfacție și performanță organizațională	Error! Bookmark not defined.
2.7 Concluzii :	Error! Bookmark not defined.
<u>CAPITOLUL 3. OPTIMIZAREA COMUNICĂRII PRIN DEZVOLTAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE</u>	Error! Bookmark not defined.
3.1 Comunicarea în formarea culturii organizaționale	Error! Bookmark not defined.
3.2 Practici de comunicare eficiente în dezvoltarea și menținerea unei culturi organizaționale pozitive	Error! Bookmark not defined.

3.3 Impactul comunicării asupra culturii organizaționale	Error! Bookmark not defined.
3.4 Strategii de comunicare pentru promovarea culturii organizaționale	Error! Bookmark not defined.
3.5 Rolul leadership-ului în promovarea comunicării eficiente și crearea unei culturi organizaționale	Error! Bookmark not defined.
3.6 Optimizarea comunicării prin dezvoltarea culturii organizaționale	Error! Bookmark not defined.
3.7 Concluzii	Error! Bookmark not defined.
CAPITOLUL 4. METODOLOGIA CERCETĂRII	Error! Bookmark not defined.
4.1 Obiective și ipoteze de cercetare	Error! Bookmark not defined.
4.2 Corelație dintre obiectivele cercetării și întrebările din chestionar	Error! Bookmark not defined.
4.3 Designul cercetării	Error! Bookmark not defined.
4.4 Metodele și instrumentele de cercetare	Error! Bookmark not defined.
CAPITOLUL 5. STUDIU CANTITATIV PRIVIND PERCEPȚIA ANGAȚILOR ASUPRA COMUNICĂRII ANTREPRENORIALE ÎN CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ	Error! Bookmark not defined.
5.1 Analiza și interpretarea rezultatelor	Error! Bookmark not defined.
5.2 Concluzii	Error! Bookmark not defined.
CAPITOLUL 6. STUDIU CALITATIV PRIVIND PERCEPȚIA ANGAJATORILOR ASUPRA COMUNICĂRII ANTREPRENORIALE ÎN CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ	Error! Bookmark not defined.
6.1 Rezultatele cercetării privind analiza anunțurilor date de angajatori	Error! Bookmark not defined.
6.2 Rezultatele cercetării privind analiza cuvintelor cheie întâlnite în CV-urile inginerilor și medicilor	Error! Bookmark not defined.
6.3 Rezultatele cercetării privind analiza cuvintelor cheie întâlnite în CV-urilor candidaților cu studii doctorale	Error! Bookmark not defined.
6.4 Rezultatele cercetării privind analiza vechimii în muncă	Error! Bookmark not defined.
6.5 Concluzii	Error! Bookmark not defined.
CAPITOLUL 7. STUDIU CANTITATIV PRIVIND ROLUL COMUNICĂRII ÎN GESTIONAREA REZISTENȚEI LA SCHIMBARE	Error! Bookmark not defined.
7.1 Analiza și interpretarea rezultatelor	Error! Bookmark not defined.
7.2 Concluzii	Error! Bookmark not defined.
CONCLUZII, LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	Error! Bookmark not defined.
BIBLIOGRAFIE	Error! Bookmark not defined.
Anexe	Error!
	Bookmark not defined.

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 șapte capitole și concluzii, 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.

O1.1. 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.

O1.2. 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.

O1.3. 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.

O2.1. Identificarea frecvenței și relevanței cuvintelor-cheie asociate comunicării antreprenoriale în anunțurile de angajare ale angajatorilor din domeniile ingineriei și medicinei.

O2.2. 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.

O2.3. 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.

O3.1. Evaluarea percepției angajaților din domeniul IT asupra calității comunicării organizaționale în contextul proceselor de schimbare.

O3.2. Identificarea canalelor, strategiilor și practicilor de comunicare percepute ca fiind cele mai eficiente în reducerea rezistenței la schimbare în organizațiile din sectorul IT.

O3.3. 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.

O4.1. 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.

O4.2. 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.

O4.3. 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.

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

➤ 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** (7 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.

➤ 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.

➤ 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) 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.

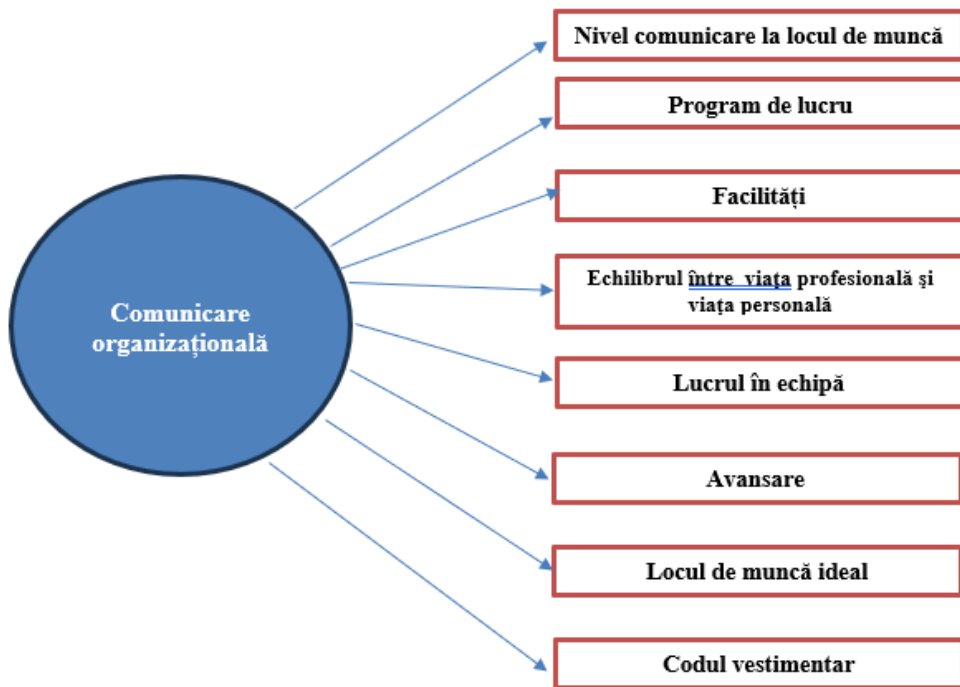
Partea a II-a structurează cadrul metodologic al cercetării și descrie studiile realizate, detaliind instrumentele, procedurile și modalitățile de analiză utilizate pentru atingerea obiectivelor științifice asumate.

Structura acestei părți este compusă din metodologia cercetării și cercetarea propriu zisă cuprinse în următoarele capitole :

- **Capitolul 4. Metodologia cercetării** (4 secțiuni);
- **Capitolul 5. Studiu cantitativ privind percepția angaților asupra comunicării antreprenoriale în cultura organizațională** (2 secțiuni);
- **Capitolul 6. Studiu calitativ privind percepția angajatorilor asupra comunicării antreprenoriale în cultura organizațională** (5 secțiuni);
- **Capitolul 7. Studiu cantitativ privind rolul comunicării în gestionarea rezistenței la schimbare** (2 secțiuni);

Având ca și bază de pornire analiza literaturii de specialitate ne propunem să testăm Modelul SECO - acronimul de la *Strategii pentru Eficiența Comunicării în Organizații*. care indică importanța comunicării în cadrul organizațiilor și evidențiază conexiunea dintre dezvoltarea culturii organizaționale și implicarea angajaților în procesul de comunicare.

Un astfel de model poate contribui la creșterea performanței organizaționale, îmbunătățirea satisfacției angajaților și clienților, precum și la consolidarea poziției organizației pe piață. Acest model include analiza nivelului de comunicare la locul de muncă, programul de lucru, facilitățile și echilibrul între o viață profesională și viața personală, lucrul în echipă, avansarea în carieră, imaginea locului de muncă ideal și codul vestimentar.



Modelul SECO

Pentru a putea valida acest model ne propunem să aplicăm instrumentele de cercetare, cantitative și calitativă.

Capitolul 5. Studiu cantitativ asupra percepției angajaților asupra comunicării antreprenoriale în cultura organizațională

- 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.

➤ **Rezultate analizate**

Capitolul 5 prezintă rezultatele unui studiu cantitativ realizat pe baza unui chestionar aplicat unui eșantion de 172 de angajați din România, cu scopul de a analiza rolul comunicării antreprenoriale în cultura organizațională și de a identifica preferințele și percepțiile angajaților privind comunicarea la locul de muncă, transparența, colaborarea, condițiile de muncă, facilitățile, echilibrul viață profesională-viață personală, oportunitățile de avansare și codul vestimentar.

Instrumentul de cercetare a fost construit în acord cu obiectivele și întrebările de cercetare și fundamentat pe literatura de specialitate (ex.: Armenakis et al., Carriere & Bourque, Elving, Goleman, Grunig, Locke & Latham, Meenakshi et al.), iar analiza datelor a fost realizată în SPSS (v.26).

Principalele rezultate arată că nivelul comunicării la locul de muncă este evaluat predominant pozitiv: 50% dintre respondenți îl consideră „bun”, iar 17,4% „foarte bun”, confirmând ipoteza H1. Totuși, 25% au o poziție neutră, iar 7,5% cumulativ apreciază comunicarea ca „rău/foarte rău”.

Canalele de comunicare utilizate frecvent sunt dominate de comunicarea față în față (43,6%), urmată de e-mail (18%) și mesaje instant (17,4%). Platformele de colaborare (ex. Teams/Slack) au o utilizare redusă, dar sunt menționate ca având potențial de creștere, în contextul nevoii de echilibru între comunicarea directă și instrumentele digitale.

În privința transparenței, 48,8% o consideră bună, dar perfectibilă, iar 15,7% o apreciază drept excelentă. În același timp, 34,9% cumulativ semnalează transparență insuficientă sau zone cu lipsă de transparență, ceea ce indică oportunități de îmbunătățire a fluxului informațional și a comunicării între nivelurile organizației.

Cea mai importantă problemă de comunicare este lipsa comunicării între departamente (45,3%), urmată de informații neclare sau contradictorii (33,1%) și lipsa feedback-ului din partea conducerii (13,4%). Aceste rezultate evidențiază riscul de „silozare” organizațională și impactul asupra eficienței și colaborării.

Respondenții asociază comunicarea eficientă cu performanța și bunăstarea: 67,4% consideră că o comunicare mai eficientă ar îmbunătăți atât calitatea vieții, cât și productivitatea, iar doar 1,7% nu percep un impact semnificativ.

Preferințele legate de program indică o distribuție între program fix (39%) și program flexibil (37,2%). Flexibilitatea orelor de început este foarte importantă (42,4%) sau importantă (36%) pentru majoritatea respondenților. În ceea ce privește munca de acasă/hibrid, 47,1% ar prefera această opțiune, în timp ce 51,7% preferă lucrul exclusiv de la birou.

Facilitățile oferite cel mai frecvent sunt dezvoltarea profesională (29,1%), cafenea/bucătărie (25,6%) și asigurarea medicală (20,9%). Ca importanță personală, respondenții prioritizează asigurarea medicală (25%) și dezvoltarea profesională (23,8%), urmate de program flexibil (15,7%). Nivelul de satisfacție este moderat-pozitiv (39,5% satisfăcuți, 26,7% neutri), dar există și un segment nemulțumit (19,2% nesatisfăcuți).

Echilibrul viață profesională–viață personală este perceput ca prioritar: 70,9% îl consideră foarte important; 54,7% declară că mențin un echilibru sănătos, însă 37,2% afirmă că petrec prea mult timp la muncă. Principala măsură pentru îmbunătățire este stabilirea unor limite clare ale programului (44,2%), urmată de utilizarea concediilor și activități de relaxare. Ipoteza H3 este acceptată în text.

Atât lucrul în echipă, cât și colaborarea în proiecte sunt evaluate ca importante: 54,7% consideră munca în echipă „foarte importantă”, iar 62,2% consideră colaborarea „foarte importantă”. Oportunitatea de avansare este valorizată (44,8% „foarte importantă”, 33,7% „importantă”).

Cea mai importantă caracteristică a unui loc de muncă este salariul competitiv (52,9%), urmat de oportunități de dezvoltare profesională (23,8%). Locul de muncă ideal este descris preponderent ca relaxat, fără presiune (40,7%) sau colaborativ (37,2%), sugerând preferința pentru un climat echilibrat și cooperant.

Referitor la codul vestimentar, predomină stilurile casual (43%) și business casual (42,4%). Majoritatea (86,6%) consideră codul actual potrivit și îl respectă, iar 80,2% nu doresc flexibilizare suplimentară. Principala preocupare este confortul (55,8%), confirmând ipoteza H4. De asemenea, 59,3% nu cred că o schimbare a codului ar avea un impact semnificativ asupra culturii sau productivității, deși 34,9% văd un potențial de îmbunătățire a culturii organizaționale.

Eșantionul este majoritar feminin (77,9%), cu ponderi ridicate în intervalele de vârstă 36–45 ani (32,6%) și 46–55 ani (34,3%).

În concluzie, studiul indică o percepție general pozitivă asupra comunicării, dar evidențiază vulnerabilități structurale: comunicare interdepartamentală deficitară și mesaje neclare/contradictorii, împreună cu nevoia de feedback managerial. Rezultatele susțin necesitatea unor intervenții manageriale și culturale pentru clarificarea comunicării, creșterea coeziunii interdepartamentale și modernizarea instrumentelor de colaborare, ca piloni ai comunicării antreprenoriale în cultura organizațională.

➤ Concluzii

- Comunicarea față în față este cea mai frecvent utilizată, urmată de e-mail și mesaje instant.
- Aplicațiile de colaborare (Slack, Microsoft Teams) au o utilizare limitată, dar prezintă potențial de creștere.
- Problemele principale sunt reprezentate de lipsa de comunicare între departamente și mesaje neclare sau contradictorii.
- Flexibilitatea programului de lucru și regimul de lucru hibrid sunt preferate de mulți angajați.
- Echilibrul între viața profesională și personală este considerat prioritar, sugerând necesitatea unor politici de sprijin.
- Este manifestat un interes crescut pentru o cultură colaborativă, deschisă și centrată pe comunicarea eficientă.

- Intensificarea comunicării interdepartamentale și clarificarea mesajelor organizaționale, opinie deschisă și critică exprimată de respondenți.
- Este necesară creșterea utilizării aplicațiilor de colaborare pentru o comunicare mai eficientă și modernă.
- Este de dorit implementarea politicilor de lucru flexibile pentru susținerea echilibrului viață profesională-personală.

Capitolul 6 - Percepția angajatorilor asupra comunicării antreprenoriale în cultura organizațională reprezintă un mod de evaluare calitativă și include o analiză în profunzime, structurată în patru secțiuni principale, după modelul indicat.

➤ **Structură:**

- 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.

➤ **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.

➤ 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.

➤ **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.

Capitolul 7 - Rolul comunicării în gestionarea rezistenței la schimbare 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.

- **Structură:** 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.

➤ 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 aliniamentului 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.

➤ 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%).

➤ **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.

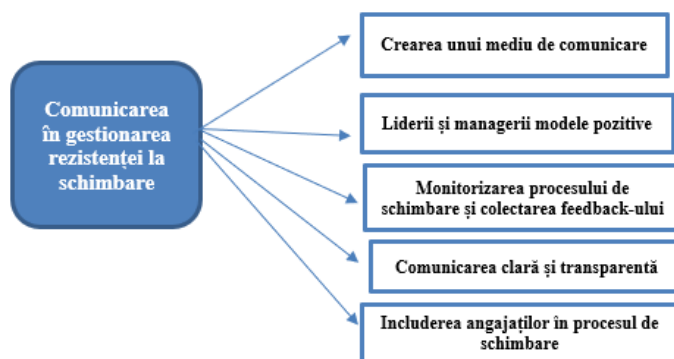


Figura 8.1 The CRS Model

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 III-a contine concluziile, limitele și direcții viitoare de cercetare

➤ **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 și limite ale cercetării
- Direcții viitoare de cercetare
- Propuneri de implementare și aplicabilitate practică

CONCLUZII, LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

- Comunicarea antreprenorială joacă un rol esențial în cultura organizațională, fiind un motor al inovației, creativității, motivației angajaților și dezvoltării organizaționale.
- Promovarea unui mediu în care ideile și inițiativele sunt încurajate și implementate asigură agilitatea și competitivitatea organizației.
- Relația dintre comunicarea deschisă și inovare susține succesul pe termen lung, contribuind la satisfacția angajaților și la o imagine pozitivă în comunitate.
- Un program de lucru bine gestionat îmbunătățește eficiența și satisfacția angajaților.
- Facilități la locul de muncă: Condițiile adecvate la locul de muncă stimulează productivitatea, siguranța și satisfacția personalului.
- Promovarea acestui echilibru între viața profesională-personală creează un mediu sănătos și motivant.
- Eficiența echipelor crește competitivitatea prin competențe diverse și creativitate.
- Avansarea în carieră conduce la beneficii mutuale pentru angajați și organizație prin dezvoltare personală și profesională.
- Codul vestimentar contribuie la un mediu profesional adecvat și o percepție organizațională pozitivă.

Întrebările de cercetare pe care această lucrare își propune să le abordeze sunt următoarele:

Q1. Care este importanța comunicării antreprenoriale în cultura organizațională?

În această cercetare am arătat următoarele:

- Comunicarea antreprenorială este esențială pentru succesul și dezvoltarea companiilor, încurajând angajații să propună soluții inovatoare și să identifice oportunități de creștere.
- Într-o cultură care promovează deschiderea, angajații sunt motivați să-și asume inițiativa, să își asume riscuri calculate și să contribuie la dezvoltarea organizațională.
- Comunicare eficientă ajută organizațiile să reacționeze rapid la schimbări, fiind mai pregătite să valorifice oportunitățile și să gestioneze provocările.
- Promovarea comunicării deschise creează un mediu colaborativ și echipe mai coezive, îmbunătățind relațiile interpersonale și colaborarea.
- Angajații conectați la obiectivele și nevoile clienților contribuie la dezvoltarea de produse și servicii competitive, crescând satisfacția și loialitatea clienților.
- Comunicarea antreprenorială sprijină creșterea abilităților de leadership și dezvoltarea profesională, oferind angajaților oportunități de evoluție.
- Faptul că angajații se simt ascultați și valorizați le crește motivația și angajamentul față de obiectivele organizaționale.
- cultură organizațională care susține comunicarea antreprenorială devine atractivă pentru profesioniștii talentați, contribuind la retenția acestora.

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

În această cercetare am arătat următoarele:

- Comunicarea antreprenorială stimulează angajații să propună soluții noi și să contribuie la îmbunătățirea produselor, serviciilor sau proceselor, transformând organizația într-un mediu propice pentru inovare.
- Prin colaborare deschisă, echipele pot identifica tendințe, nevoi ale clienților și oportunități pentru extinderea sau diversificarea afacerii.
- Valorizarea ideilor angajaților încurajează inovația constantă, transformând cultura organizațională într-un factor motivațional pentru creativitate și îmbunătățire continuă.
- Comunicarea deschisă ajută la descoperirea angajaților cu spirit antreprenorial, care pot iniția și conduce proiecte inovatoare pentru succesul organizației.
- organizație recunoscută pentru potențialul său de inovare atrage mai ușor investiții, parteneriate și colaboratori externi, esențiale pentru susținerea inovației.
- Comunicarea eficientă permite organizației să se adapteze rapid la noi cerințe și să implementeze schimbări necesare într-un mediu de afaceri dinamic.
- Inovația susținută de comunicarea antreprenorială oferă organizației produse și servicii distinctive, atrăgând clienți noi și consolidând poziția pe piață.
- Comunicarea antreprenorială contribuie la crearea unei strategii sustenabile, permițând organizației să rămână relevantă și competitivă în timp.

În urma aplicării instrumentelor de cercetare modelul SECO (Strategii pentru Eficiența Comunicării în Organizații) a fost validat, astfel:

- O comunicare bună între departamente și echipe asigură un flux eficient al informațiilor, reduce erorile, îmbunătățește coordonarea și sprijină luarea deciziilor informate, contribuind la productivitatea organizației.
- Comunicarea eficientă promovează relații de colaborare între colegi și între angajați și manageri. Ascultarea și înțelegerea reciprocă cresc dorința de sprijin și cooperare.
- O cultură organizațională care încurajează transparența și comunicarea deschisă sporește nivelul de implicare al angajaților, motivându-i să contribuie activ la

succesul organizației.

- Comunicarea deschisă și constructivă ajută la prevenirea conflictelor sau la soluționarea acestora într-un mod eficient, evitând escaladarea neînțelegerilor.
- Angajații care se simt liberi să împărtășească idei și să ofere feedback contribuie la dezvoltarea de produse și servicii inovatoare, favorizând creativitatea în organizație.
- O comunicare clară și deschisă cu clienții, partenerii și publicul sprijină construirea unei reputații solide, crescând încrederea și consolidând imaginea de brand.
- Organizațiile care prioritizează informarea angajaților gestionează mai eficient schimbările și provocările. Angajații bine informați sunt mai deschiși la adaptare și pot contribui activ la implementarea noilor strategii.
- Comunicarea clară despre așteptări și flexibilitatea programelor de lucru susține echilibrul dintre o viață profesională și viața personală, crescând satisfacția angajaților și reducând stresul.

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.

➤ **Limite ale cercetării**

- Dimensiunea eșantioanelor 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.

➤ **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.

CONTRIBUȚII TEORETICE

- ✓ Am definit conceptul de comunicare organizațională ca proces complex ce include aspecte psihologice, comportamentale și digitale, introducând conceptul de „comunicare hibridă”.
- ✓ Am revizuit teoriile clasice și am dezvoltat un model integrativ al comunicării bazat pe perspective structurale și funcționale.
- ✓ Am adaptat teoria comunicării la context managerial, propunând noțiunea de „comunicare managerială adaptivă” și un model al comunicării feedback-ului.
- ✓ Am analizat influența factorilor interculturali și psihosociali asupra comunicării în organizații multiculturale, dezvoltând un model de competențe interculturale.
- ✓ Am creat un cadru pentru evaluarea climatului comunicațional și soluții pentru depășirea barierelor comunicaționale.
- ✓ Am demonstrat legătura dintre comunicarea organizațională, leadership și motivare, evidențiind rolul liderilor în consolidarea culturii organizaționale.
- ✓ Am sistematizat tipurile de comunicare organizațională și efectele acestora asupra culturii organizaționale, adaptând analiza la contextul cultural românesc.
- ✓ Am definit comunicarea managerială ca instrument de gestionare a schimbării, accentuând importanța comunicării bidirecționale.
- ✓ Am analizat relația dintre tipurile de comunicare și motivația angajaților, bazându-mă pe modele comportamentale clasice.
- ✓ Am propus un model integrat de comunicare pentru liderii transformaționali, subliniind impactul comunicării motivaționale asupra performanței și inovării.
- ✓ Am evidențiat rolul comunicării eficiente în modelarea culturii organizaționale și reducerea conflictelor.
- ✓ Am introdus matricea „Cultura organizațională vs. Comunicare” pentru analiza relațiilor dintre tipuri de cultură și formele de comunicare.
- ✓ Am demonstrat importanța leadershipului transformațional în dezvoltarea unei comunicări transparente și în creșterea angajamentului angajaților.
- ✓ Am subliniat necesitatea unei culturi a ascultării și a diversității pentru optimizarea relațiilor interne și susținerea inovării.

CONTRIBUȚII METODOLOGICE

- Utilizarea combinată a metodelor cantitative (chestionar) și calitative (analiza CV-urilor) pentru validarea datelor și obținerea unei perspective integrate asupra comunicării organizaționale.
- Dezvoltarea și validarea modelui teoretic SECO care corelează cultura organizațională, implicarea angajaților și performanța, incluzând factori precum comunicarea, echilibrul viață personală-profesională și lucrul în echipă.
- Construirea unui chestionar personalizat, testat și ajustat prin pretestare, pentru a asigura relevanța și validitatea instrumentului în explorarea comunicării organizaționale.
- Aplicarea unei metode inovatoare de analiză a 1200 de CV-uri pentru a înțelege motivațiile profesionale și factorii care contribuie la implicarea angajaților în dezvoltarea culturii organizaționale.
- Crearea unei matrice care asigură alinierea clară între obiectivele cercetării și întrebările chestionarului, facilitând interpretarea rezultatelor.
- Cercetarea efectuată pe un eșantion de 200 de angajați din România, utilizând distribuția digitală a chestionarelor pentru a obține date relevante despre percepțiile și comportamentele de comunicare.

CONTRIBUȚII EXPERIMENTALE

În cadrul acestei teze, am realizat o serie de contribuții experimentale relevante, care reflectă complexitatea și aplicabilitatea practică a temei propuse. Acestea pot fi grupate în patru direcții majore:

1. **Elaborarea și aplicarea unui instrument original de cercetare cantitativă** A fost conceput și validat un chestionar structurat, adaptat specificului culturii organizaționale și comunicării interne. Acesta a fost aplicat pe un eșantion de 200 de angajați din România, cu accent pe un sub-eșantion de 100 de angajați din domeniul IT. Analiza datelor, realizată cu ajutorul SPSS, a permis identificarea relațiilor semnificative dintre comunicare, satisfacția profesională, facilitățile organizaționale și echilibrul viață personală – viață profesională.
2. **Studiu calitativ complex asupra documentelor de recrutare și CV-uri** Cercetarea a inclus analiza a 506 anunțuri de angajare și 686 CV-uri, extrase din domeniile inginerie, medicină și cercetare doctorală. A fost utilizată analiza de conținut pentru a identifica corelarea dintre competențele solicitate de angajatori (colaborare, adaptabilitate, leadership) și valorile promovate de candidați. Această abordare a oferit o perspectivă integrativă asupra comunicării antreprenoriale și culturii organizaționale reflectate în procesele de selecție și recrutare.
3. **Investigarea rolului comunicării în reducerea rezistenței la schimbare** Un alt studiu cantitativ a evaluat impactul comunicării în gestionarea rezistenței la schimbare, cu aplicabilitate directă în organizațiile tehnologice. Rezultatele au evidențiat că o comunicare clară, bidirecțională și transparentă contribuie semnificativ la reducerea reticenței angajaților și la creșterea implicării în procesele de transformare organizațională.
4. **Formularea de recomandări practice și modele conceptuale** Teza propune modele și strategii de optimizare a comunicării interne, adaptate realităților culturale din organizațiile românești. Sunt evidențiate bune practici pentru consolidarea culturii organizaționale, dezvoltarea leadershipului comunicațional și promovarea unui climat favorabil inovației și colaborării.

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	185
Numărul de pagini de conținut	162
Numărul de figuri	21
Numărul de tabele	33
Numărul de lucrări din bibliografie	302