



DEPARTAMENTUL DE MANAGEMENT

**REZUMAT
TEZĂ DE DOCTORAT**

**INFLUENȚA IMPLEMENTĂRII SISTEMELOR DE MANAGEMENT DE
MEDIU ASUPRA COMPONENTELOR ORGANIZAȚIONALE**

Conducător științific:
Prof. univ. dr. Răzvan Liviu NISTOR

Doctorand:
Ștefan-Dragoș CÎRSTEA

**CLUJ-NAPOCA
2014**

REZUMAT

CUPRINS REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT

CUPRINS TEZĂ DE DOCTORAT	3
CUVINTE CHEIE	6
IMPORTANȚA ȘI CONTEXTUL CERCETĂRII	7
OBIECTIVELE CERCETĂRII	11
STUDIU EMPIRIC PRIVIND IMPLEMENTAREA SMM ÎN INDUSTRIA HOTELIERĂ DIN ROMÂNIA	13
METODOLOGIA DE CULEGERE A DATELOR.....	13
MODUL DE ELABORARE A CHESTIONARULUI	13
CONSTRUCȚIA EȘANTIONULUI.....	14
VALIDAREA EȘANTIONULUI.....	15
FORMULAREA IPOTEZELOR.....	16
TESTAREA IPOTEZELOR ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR	17
RECOMANDARI PRIVIND IMPLEMENTAREA ISO 14001 CA PROCES DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ORGANIZAȚIEI	22
CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE	24
LIMITELE ȘI PERSPECTIVELE CERCETĂRII	33
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	35

REZUMAT

CUPRINS TEZĂ DE DOCTORAT

LISTA FORMELOR GRAFICE	5
INTRODUCERE	8
IMPORTANȚA ȘI CONTEXTUL CERCETĂRII	13
OBIECTIVELE CERCETĂRII	19
METODOLOGIA CERCETĂRII	21
1. NOȚIUNI CONCEPTUALE PRIVIND MANAGEMENTUL DE MEDIU	24
1.1 MANAGEMENTUL DE MEDIU – CONCEPT, EVOLUȚIE, IMPORTANȚĂ	24
1.1.1 <i>Conceptul de management de mediu</i>	25
1.1.1.1 Evoluția conceptului de management de mediu	28
1.1.1.2 Opinii critice asupra managementului mediului	29
1.1.2 <i>Importanța și necesitatea managementului mediului</i>	31
1.1.3 <i>Dimensiunile etice ale managementului mediului</i>	33
1.2 PRINCIPII SPECIFICE MANAGEMENTULUI MEDIULUI	37
1.3 COMPONENTELE MANAGEMENTULUI MEDIULUI	42
1.3.1 <i>Componenta managerială</i>	43
1.3.2 <i>Componenta de mediu</i>	46
1.3.2.1 Conceptul de mediu	47
1.3.2.2 Mediul și conceptul de dezvoltare durabilă	49
1.3.2.3 Influențele mediului asupra creșterii economice	52
1.3.3 <i>Componenta economică</i>	55
1.3.4 <i>Alte componente ale managementului mediului</i>	56
1.4 FUNCȚIILE SPECIFICE MANAGEMENTULUI MEDIULUI	57
2. SPECIFICITATEA SISTEMELOR DE MANAGEMENT DE MEDIU	61
2.1 CONCEPTUL DE SISTEM DE MANAGEMENT DE MEDIU	61
2.2 SISTEME DE MANAGEMENT DE MEDIU APLICATE LA NIVEL MONDIAL ȘI EUROPEAN	66
2.2.3 <i>Schema comunitară de Eco-Management și Audit (EMAS)</i>	70
2.2.3.1 Asemănări și deosebiri între ISO 14001 și EMAS	71
2.3 CERTIFICAREA UNUI SISTEM DE MANAGEMENT DE MEDIU	73
2.4 ASPECTE MANAGERIALE ÎN IMPLEMENTAREA UNUI SMM	80
3. ORGANIZAȚIA – CADRU PENTRU IMPLEMENTAREA SISTEMELOR DE MANAGEMENT DE MEDIU	85
3.1 COMPONENTELE ORGANIZAȚIONALE DUPĂ MODELUL MCKINSEY	88
3.1.1 <i>Structura</i>	89
3.1.2 <i>Strategia</i>	90
3.1.3 <i>Sistemele</i>	92
3.1.4 <i>Stilul managerial</i>	93
3.1.5 <i>Personalul</i>	94
3.1.6 <i>Competențele</i>	96
3.1.7 <i>Scopuri supreme</i>	97
3.2 BENEFICIILE ȘI MOTIVAREA UTILIZĂRII MODELULUI MCKINSEY	99
3.3 PĂRȚILE INTERESATE ÎN ACTIVITATEA UNEI ORGANIZAȚII	101

REZUMAT

3.4	SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ – GARANTUL SUCCESULUI IMPLEMENTĂRII UNUI SMM	106
3.4.1	<i>Conceptul de schimbare organizațională</i>	106
3.4.2	<i>Rezistența la schimbare și intensitatea acesteia</i>	109
3.4.3	<i>Implementarea unui SMM – proces de schimbare organizațională</i>	111
3.5	BARIERE ÎN IMPLEMENTAREA UNUI SISTEM DE MANAGEMENT DE MEDIU ÎN INDUSTRIA HOTELIERĂ	115
3.6	PRACTICI DE MANAGEMENT DE MEDIU ÎN INDUSTRIA HOTELIERĂ	119
4. IMPACTUL IMPLEMENTĂRII SISTEMELOR DE MANAGEMENT DE MEDIU ASUPRA COMPONENTELOR ORGANIZAȚIONALE DIN INDUSTRIA HOTELIERĂ		128
4.1	NOȚIUNI GENERALE	128
4.2	INFLUENȚA IMPLEMENTĂRII SMM ASUPRA STRATEGIEI ORGANIZAȚIEI	129
4.3	CONTRIBUȚIILE IMPLEMENTĂRII SMM LA DEZVOLTAREA STRUCTURII ORGANIZAȚIEI	130
4.4	PERFEȚIONAREA SISTEMELOR UNEI ORGANIZAȚII PRIN IMPLEMENTAREA SMM	132
4.5	INFLUENȚA SMM ASUPRA STILULUI MANAGERIAL	133
4.6	SCHIMBĂRILE PRODUSE DE IMPLEMENTAREA SMM ASUPRA PERSONALULUI	135
4.7	COMPETENȚELE SPECIFICE ȘI IMPLEMENTAREA SMM	136
4.8	INFLUENȚA IMPLEMENTĂRII SMM ASUPRA VALORILOR SUPREME	138
5. STUDIU EMPIRIC PRIVIND IMPLEMENTAREA SISTEMELOR DE MANAGEMENT DE MEDIU ÎN INDUSTRIA HOTELIERĂ DIN ROMÂNIA		140
5.1	IMAGINE DE ANSAMBLU ASUPRA INDUSTRIEI HOTELIERE DIN ROMÂNIA	141
5.1.1	<i>Descrierea sectorului</i>	142
5.1.2	<i>Tipologia hotelurilor</i>	145
5.2	METODOLOGIA DE CULEGERE A DATELOR	148
5.2.1	<i>Stabilirea segmentului analizat</i>	148
5.2.2	<i>Modul de elaborare a chestionarului</i>	148
5.2.3	<i>Construcția eșantionului</i>	149
5.2.4	<i>Validarea eșantionului</i>	151
5.3	ANALIZA DESCRIPTIVĂ A DATELOR	152
5.3.1	<i>Cunoașterea legislației și performanța de mediu</i>	152
5.3.2	<i>Cunoașterea conceptului de sistem de management de mediu</i>	157
5.3.3	<i>Costurile și beneficiile percepute ale unui sistem de management de mediu</i>	160
5.3.4	<i>Implementarea sistemului de management de mediu</i>	168
5.3.5	<i>Modul de luare a deciziilor în privința managementului de mediu</i>	167
5.3.6	<i>Impactul la nivel organizațional al implementării unui sistem de managementului de mediu</i>	169
5.4	FORMULAREA ȘI TESTAREA IPOTEZELOR	173
5.4.1	<i>Formularea ipotezelor</i>	173
5.4.2	<i>Testarea ipotezelor și interpretarea rezultatelor</i>	175

REZUMAT

6. ÎNDRUMAR PRIVIND IMPLEMENTAREA ISO 14001 CA PROCES DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ORGANIZAȚIEI	184
6.1 ACȚIUNI UTILE PRIVIND PREGĂTIREA ȘI PLANIFICAREA IMPLEMENTARII ISO 14001 ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI	186
6.1.1 <i>Determinarea necesității implementării și analiza organizației</i>	187
6.1.2 <i>Analiza preliminară de mediu</i>	194
6.1.3 <i>Identificarea barierelor în implementarea ISO 14001</i>	196
6.1.4 <i>Stabilirea principalelor costuri de mediu</i>	197
6.1.5 <i>Alegerea strategiei de implementare</i>	199
6.1.6 <i>Obținerea implicării angajaților și formularea unei viziuni a SMM</i>	201
6.1.7 <i>Planificarea procesului de implementare a SMM</i>	203
6.2 PLAN DE IMPLEMENTARE A ISO 14001	213
6.2.1 <i>Stabilirea responsabilităților, rolurilor și nivelurilor de autoritate</i>	215
6.2.2 <i>Implementarea SMM</i>	217
6.2.3 <i>Verificarea eficienței ISO 14001</i>	228
6.2.4 <i>Auditul intern</i>	235
6.2.5 <i>Analiza efectuată de management</i>	240
6.3 CERTIFICAREA SMM PRIN INTERMEDIUL ISO 14001	242
CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE	245
LIMITELE ȘI PERSPECTIVELE CERCETĂRII	257
BIBLIOGRAFIE	259
ANEXE	266

REZUMAT

CUVINTE CHEIE

Management de mediu, sistem de management de mediu, ISO 14001, modelul McKinsey, practici de management de mediu, certificarea sistemelor de management de mediu, variabile organizaționale, EMAS, industrie hotelieră, organizație, România.

REZUMAT

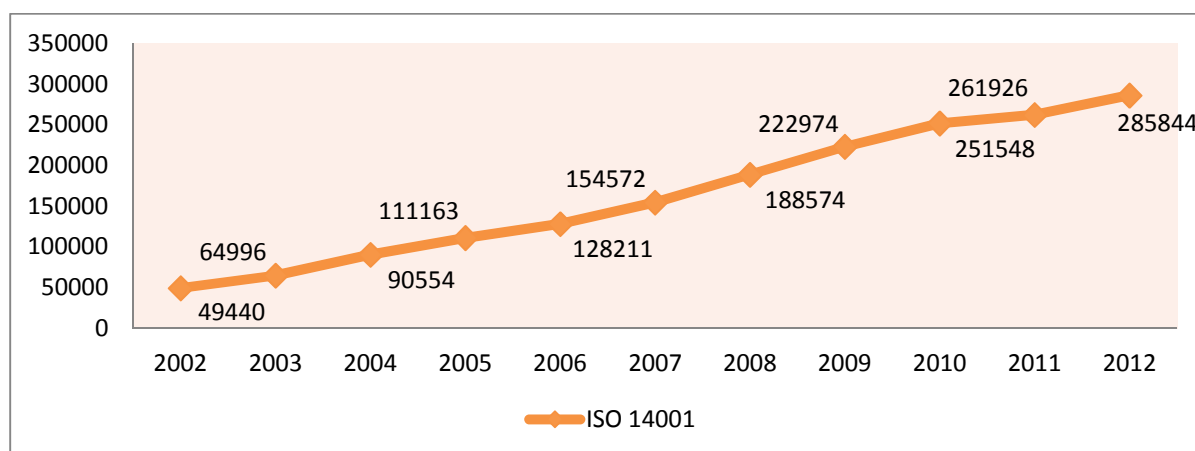
IMPORTANȚA ȘI CONTEXTUL CERCETĂRII

În ultima perioadă de timp se observă un interes tot mai mare al organizațiilor pentru protejarea mediului înconjurător și pentru aspectele legate de mediu. O serie de organizații au început să introducă în strategiile de management măsuri privind activitățile de mediu și protecția mediului.

Implementarea unui sistem de management de mediu a început să reprezinte o preocupare majoră pentru numeroase organizații. Conștientizând avantajele obținute de organizație prin introducerea unui management de mediu competitiv, acestea au alocat din ce în ce mai multe resurse financiare, materiale și umane pentru construirea unui astfel de sistem de management. O creștere a numărului de certificări pentru sistemele de management de mediu a fost înregistrată în țări precum Japonia sau China.

Anual numărul de certificări crește într-un ritm impresionant, iar principalul motiv îl constituie dorința organizațiilor de a-și crește performanțele de mediu. După cum se poate observa și în graficul 2, în anul 2012, numărul certificărilor la nivel mondial a crescut față de anul 2010 cu peste 13%. Față de începutul mileniului III, în prezent numărul certificărilor este de aproape 12 ori mai mare.

Grafic 1 – Evoluția numărului de certificări la nivel mondial în perioada 2002 – 2012



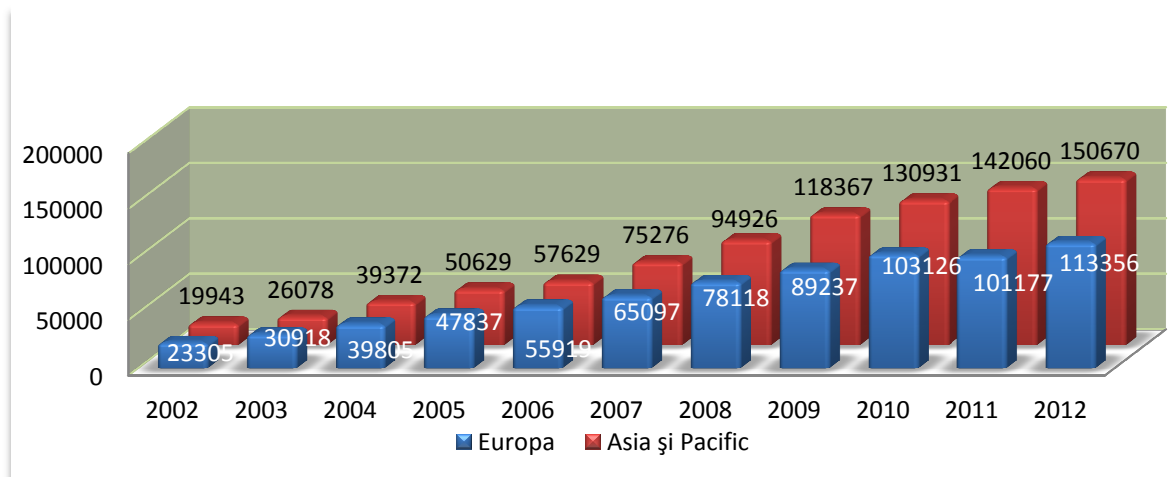
Sursa: Adaptare după ISO Survey 2012

O creștere importantă a numărului de certificări se înregistrează în Orientul Îndepărtat și în Europa. Începând cu anul 2006, mai ales în China și Japonia, procentul de creștere anuală a numărului de implementări de SMM este de peste 20%. Și la nivelul Europei, trend-ul este de asemenea unul crescător, însă aici procentul mediu de creștere a fost în jur de 16%.

Și la nivelul numărului de țări în care sunt înregistrate certificări ale SMM se observă o creștere. Dacă în anul 2000 erau 98 de țări cu organizații certificate, la nivelul anului 2012 există 167 de state ale căror organizații dețin un SMM certificat.

REZUMAT

Grafic 2 – Evoluția comparativă a numărului de certificări din Europa și zona Asia-Pacific

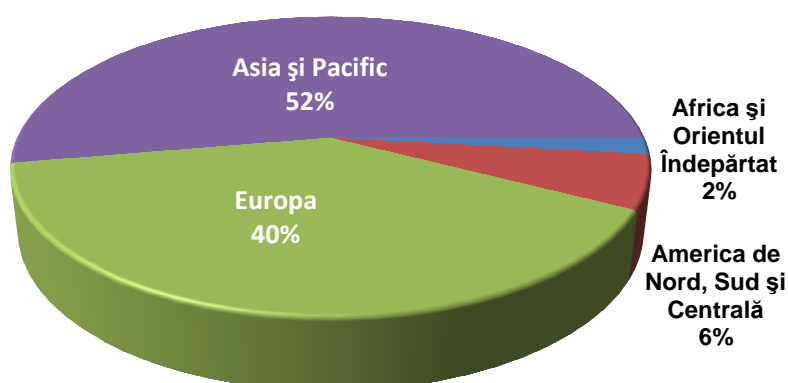


Sursa: Adaptare după ISO Survey 2012

La nivel mondial, în anul 2012, cel mai mare număr de certificări se înregistrează în China (91.590), pe locul al doilea se situează Japonia (27.774), iar podiumul este încheiat de Italia (19.705). Dacă în China, față de 2010, numărul certificărilor înregistrează o creștere de 31%, în cazul Japoniei s-a înregistrat, pentru același interval de comparație, o scădere de 21%. La nivel european, tot la nivelul anului 2012, cele mai multe certificări se înregistrează în Italia (19.705), urmată de Spania (19.470) și Marea Britanie (15.884). Pe locul 4 se situează România (8.633), iar pe ultimul loc, într-un top 5 țări europene, se clasează Franța (7.975). Putem observa faptul că primele 3 țări clasate însumează aproximativ 50% din numărul certificărilor existente la nivelul Europei.

Așa cum se poate observa și din figura 2, 92% dintre certificările ISO 14001 existente la nivel mondial sunt în Europa și zona Asia-Pacific, în timp ce America deține circa 6% din certificările existente la nivel mondial. Cel mai mic număr de cerificări se regăsește în Africa și Orientul Îndepărtat care înregistrează doar 2% din numărul de certificări.

Figura 1 – Distribuția certificărilor la nivel mondial în anul 2012



Sursa: Adaptare după ISO Survey 2012

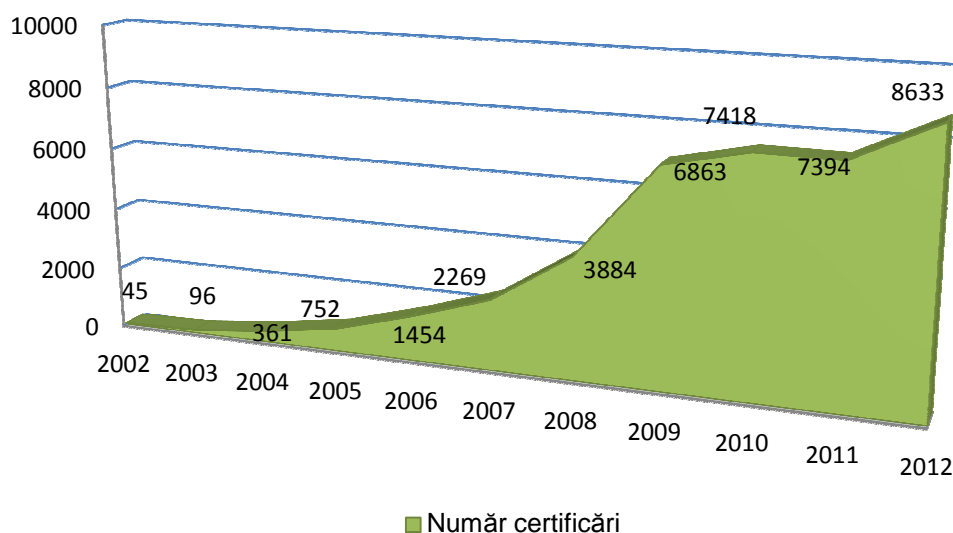
REZUMAT

Este interesant faptul că America deține doar 6% din numărul total de certificări. Mai mult decât atât, în anul 2010 s-a consemnat o scădere cu 14% a numărului de certificări față de anul 2009. Unul dintre motivele principale ale scăderii numărului de certificări este reprezentat de efectele avute de criza economică pe continentul american.

Chiar și înaintea crizei economice mondiale, implementarea SMM în cadrul organizațiilor din America de Nord era destul de greoaie. Motivația acestei rate scăzute de implementare este determinată atât de argumente financiare, cât și de argumente culturale. Individualismul american și orientarea pe termen scurt specifică acestei culturi (Hofstede, 2005) au ca efect neglijarea interesului pentru generațiile viitoare, lucru care contravine ideii de bază a dezvoltării durabile. Datorită pragmatismului societății americane, pentru a implementa un SMM, organizațiile caută să își asigure printr-o astfel de decizie anumite câștiguri financiare sau anumite avantaje competitive. Totuși, chiar în ciuda unor astfel de abordări, tendința la nivel mondial este de creștere a numărului de certificări.

La nivelul României, certificarea SMM a cunoscut, în ultimi ani, o creștere impresionantă. Unul dintre principalele motive în creșterea numărului de certificări este aderarea României la Uniunea Europeană. Din 2007 și până în 2012, numărul organizațiilor românești certificate s-a triplat. Cu toate acestea performanțele de mediu al entităților românești sunt scăzute, chiar dacă România depune eforturi susținute pentru armonizarea legislației cu Acquis-ul Comunitar. Implementarea ISO 14001 în România are ca principale motive, pe lângă conservarea resurselor și protejarea mediului înconjurător, oportunitatea de a încheia contracte avantajoase cu organizații străine, accesarea de fonduri externe pentru dezvoltare sau creșterea exporturilor.

Grafic 3 – Evoluția certificărilor ISO 14001 în România în perioada 2002 – 2012



Sursă: Proiecție realizată de autor după ISO Survey 2012

REZUMAT

Având în vedere cele prezentate anterior și faptul că România face totuși progrese timide în creșterea performanțelor de mediu, considerăm că progresul susținut pe linie de protecția mediului trebuie să devină o prioritate pentru toate organizațiile românești. Lăsând la o parte obligația de conformare cu cerințele impuse de UE, care nu trebuie neglijată, firmele trebuie să perceapă avantajele ce pot fi obținute prin implementarea unor SMM, cum ar fi ISO 14001 sau EMAS.

Din păcate, literatura românească de specialitate este axată în momentul de față pe aspectele tehnice ale SMM, ignorând implicațiile manageriale ale implementării unui SMM. Există extrem de puține studii în literatura românească care să studieze efectele implementării unui SMM asupra managementului unei organizații.

Studiul de față își propune să identifice, să analizeze și să detalieze principalele implicații și influențe pe care implementarea unui SMM la are asupra organizațiilor românești, în general și asupra industriei hoteliere, în special.

Cercetarea noastră dorește să prezinte un mod sau un model de abordare și implementare a SMM din perspectiva componentei manageriale, cu scopul de a reduce rezistența organizației și a factorului uman la schimbare și de a îmbunătăți rezultatele entității. Ne dorim crearea unui rețete de succes, cu ajutorul căreia organizațiile să absoarbă în cultura organizațională schimbările ce vor apărea.

Direcțiile ce vor fi prezentate în prezentul studiu își propun să ilustreze necesitatea elaborării unei strategii pe termen lung prin care organizațiile să devină competitive și să obțină progrese reale pe linie de mediu, și nu doar o “fațadă ecologică”.

REZUMAT

OBIECTIVELE CERCETĂRII

Lucrare de față are ca bază o experiență practică de peste cinci ani în domeniul managementului de mediu, a managementului deșeurilor și a sistemelor de management de mediu. Acest demers dorește să aibă o valoare atât teoretică, cât și managerială practică și încearcă să fie un ghid util atât teoreticienilor, cât și practicienilor ce au ca principală ocupație implementarea și dezvoltarea sistemelor de management de mediu.

Cercetarea conține o trecere în revistă a principalelor concepte utilizate în managementul de mediu și în implementarea sistemelor de management de mediu, în condițiile în care la nivel național nu există, până acum, o colecție de asemenea anvergură.

Dorim elaborarea unui model de abordare a sistemului de management de mediu ca proces de schimbare organizațională. Deși, în literatura de specialitate au mai fost elaborate legături între managementul schimbării și sistemele de management de mediu, nu au fost identificate astfel de modele de impact.

Având în vedere noutatea chestiunilor abordate pentru România, cât și maniera de a privi implementarea unui sistem de management de mediu din perspectiva aspectelor manageriale, studiul contribuie la mai buna cunoaștere a implementării sistemelor de management de mediu standardizate.

Studiul practic dorește să evalueze următoarele aspecte:

- delimitarea și fixarea în cadrul literaturii de specialitate a unor concepte de actualitate, precum: management de mediu, sisteme de management de mediu sau ISO 14001;
- evaluarea atitudinilor organizațiilor din industria hotelieră față de protecția mediului;
- studiul factorilor care determină practic implementarea unui sistem de management de mediu – studiu cantitativ;
- implicațiile pe care le determină în cadrul unei organizații implementarea unui astfel de sistem de management;
- determinarea nivelului de cunoștințe privind managementul de mediu și sistemele de management de mediu din industria hotelieră românească.

Obiectivul central al prezentului demers este elaborarea unui îndrumar privind implementarea sistemelor de management de mediu ca proces de îmbunătățire a organizației. Vom elabora sau adapta din alte domenii instrumente practice pentru analiza lipsurilor în faza de demarare a proiectului de SMM, pentru identificarea aspectelor de mediu și pentru auditarea sistemului.

Ipoteza principală a acestui studiu este că sistemele de management de mediu reprezintă un instrument de îmbunătățire a managementului general al organizațiilor românești din

REZUMAT

industria hotelieră, în condițiile în care implementarea lui se face vizând efecte pe termen lung.

Ideea de la care demarează studiul este că “amenințarea” pe care o prezintă presiunea de a proteja mediul poate fi transformată într-o oportunitate de a găsi soluții radical diferite de cele existente și pentru a realiza îmbunătățiri spectaculoase în managementul afacerii.

Suntem conștienți de constrângerile care vor exista la nivelul studiului practic, cum ar fi: numărul mic de hoteluri care au implementat sau certificat un sistem de management de mediu, lipsa unor informații complete privind identitatea acestora sau lipsa unui limbaj de specialitate, dar avem nevoie de aceste informații și suntem extrem de dornici în realizarea acestui demers, tocmai pentru că scopul secundar al acestei lucrări este de a prezenta slaba conștientizarea a efectelor și beneficiilor ce decurg din implementarea unui sistem de management de mediu standardizat și certificat.

REZUMAT

STUDIUL EMPIRIC PRIVIND IMPLEMENTAREA SMM ÎN INDUSTRIA HOTELIERĂ DIN ROMÂNIA

METODOLOGIA DE CULEGERE A DATELOR

Pornind de la premisa că o cercetare care să cuprindă întreaga industrie hotelieră din România, ar avea o relevanță mult prea mică în raport cu resursele necesare și efortul solicitat, în special datorită dimensiunilor și resurse disponibile la nivelul hotelurilor de 1 sau 2 stele, studiul întreprins s-a axat pe segmentul premium, format din hotelurile de 4 și 5 stele existente la nivel național. Abordarea acestui segment pe problematica implementării sistemelor de management de mediu a avut ca fundament o serie de argumente, cum ar fi:

- Echipă de management și structură mult mai bine organizată față de celelalte hoteluri;
- Nivel de comunicare și transparență mai ridicat;
- Strategii elaborate, de obicei, pe termen mediu și lung;
- Proces decizional bine definit cu niveluri de autoritate clar specificate;
- Apartenența multora dintre acestea la un lanț hotelier internațional sau funcționarea în sistem franciză;
- Dorința de conturare a unei imagini solide atât la nivel național, cât și internațional.

Am considerat reprezentativ acest segment și datorită nivelului ridicat de inovare pe care îl presupune un astfel de sector, precum și datorită rolului de "trend setter" pe care acest tip de hoteluri îl are.

MODUL DE ELABORARE A CHESTIONARULUI

Metoda de cercetare utilizată a fost ancheta, iar instrumentul de cercetare utilizat în cadrul demersului întreprins a fost chestionarul.

Chestionarul a fost astfel structurat încât să permită obținerea unor informații relevante referitoare la nivelul de cunoștere a sistemelor de management de mediu, a costurilor, beneficiilor și barierelor pe care le presupun sistemele de management de mediu, modul în care implementarea SMM influențează componentele organizaționale și pentru măsurarea impactului pe care implementarea unui SMM îl are asupra organizației. Chestionarul aplicat poate fi găsit în anexa 3.

Pornind de la ideea că un chestionar nu este o simplă listă de întrebări, ci trebuie elaborat astfel încât să determine implicarea subiecților, conținutul chestionarului implementat a urmărit:

- să determine nivelul actual de conștientizare al problematicii de mediu și al impactului generat asupra mediului de către companiile din industria hotelieră;

REZUMAT

- să identifice gradul de familiarizare cu sistemele de management de mediu, precum și nivelul de cunoștințe privind cele mai importante standarde existente;
- să determine gradul de implementare a sistemelor de management de mediu pentru segmentul premium al industriei hoteliere din România;
- să determine principalele obstacole, beneficii și motivații pe care hotelierii le percep prin adoptarea unui standard, precum ISO 14001;
- să stabilească dacă există corelații percepute între implementarea sistemelor de management de mediu și componentele organizaționale.

CONSTRUCȚIA EȘANTIONULUI

Populația investigată. Populația investigată în studiu a fost construită din hotelurile de 4 și 5 stele din România, populație formată din **325 hoteluri** (conform datelor disponibile la Autoritatea Națională pentru Turism) .

Tipului eșantionului. Inițial, eșantionul proiectat a fost unul de tip **exhaustiv**, vizând includerea în studiu a tuturor indivizilor statistici din populație. Din rațiuni practice (refuzul de a participa la studiu, imposibilitatea contactării reprezentanților), nu a putut fi atinsă întreaga populație.

Mărimea eșantionului. Au fost contactate toate hotelurile eligibile. În total, au putut fi obținute răspunsuri de la **125 hoteluri**, ceea ce face ca rata de răspuns obținută să fie de **38%**.

Marja de eroare a eșantionului este calculată pe baza formulei:

$$e = \frac{z * \sigma}{\sqrt{n}}$$

Unde,

z e un coeficient specific nivelului de încredere stabilit (de exemplu, pentru un prag de încredere de 95%, valoarea z este 1,96), σ este abaterea standard din populație, iar n este volumul eșantionului.

Pentru populații finite, ea este corectată cu un factor de corecție definit astfel:

$$FCF = \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}}$$

Pe baza acestor formule, marja de eroare maximă admisă de acest eșantion, raportat la volumul populației, este de **±6,2%**, la un nivel de încredere de **95%**.

Respondenții chestionarelor au fost fie responsabilii cu probleme de mediu din cadrul organizației, fie persoanele din management care sunt cele mai informate despre strategia organizației cu privire la problemele de mediu.

REZUMAT

Administrarea chestionarelor. Chestionarele au fost fie auto-aplicate online, în cazul a 8 hoteluri, fie au fost aplicate telefonic, prin sistemul CATI. Durata medie de aplicare a unui chestionar a fost de circa 20 minute. Pentru a crește rata de răspuns și implicit, calitatea eșantionului, în cazul în care respondenții nu au putut fi găsiți la primul contact, au mai fost sunați de minim încă 3 ori.

VALIDAREA EȘANTIONULUI

Conform datelor deținute cu privire la populația investigată, eșantionul obținut respectă distribuția teritorială a hotelurilor, precum și ponderea hotelurilor de 4 și 5 stele:

	Populație	Eșantion	Diferențe eșantion-populație
Transilvania, Banat	124 (38%)	51 (41%)	+3%
Sud	39 (12%)	10 (8%)	-4%
Moldova	31 (10%)	16 (13%)	+3%
București	66 (20%)	26 (20%)	-
Dobrogea	65 (20%)	22 (18%)	-2%
Total	325 (100%)	125 (100%)	-

	Populație	Eșantion	Diferențe eșantion-populație
Hoteluri de 4 stele	292 (90%)	111 (89%)	-1%
Hoteluri de 5 stele	33 (10%)	14 (11%)	+1%
Total	325 (100%)	125 (100%)	-

După cum se poate observa, diferențele dintre structura populației și eșantion sunt mai mici decât eroarea admisă de eșantion, ca atare, putem valida eșantionul, aceste fiind reprezentativ în raport cu populația investigată.

Profilul respondenților este următorul:

- 60% dintre respondenți sunt bărbați, iar 40% sunt femei;
- 35% dintre respondenți au maxim 30 ani, 60% au între 31 și 50 ani și 5% au peste 50 ani;
- 2% dintre respondenți au doar studii liceale, 59% au studii superioare, nivel de licență și 39% au studii superioare nivel masterat sau doctorat.

REZUMAT

FORMULAREA IPOTEZELOR

Pornind de la premisa că implementarea unui sistem de management de mediu în cadrul unei organizații reprezintă atât un proces de schimbare organizațională, precum și un factor de îmbunătățire a performanțelor economice și ecologice ale organizației, ne-am propus în cele ce urmează enunțarea și testarea unui set de ipoteze care să sublinieze modul în care un astfel de proces influențează organizația.

Ipotezele propuse pentru testare în acestui studiu au fost grupate în două categorii. Ipoteze **teoretice**, care vizează testarea unor principii desprinse din literatura existentă în domeniu:

- H1. Percepția acțiunilor punitive ce pot fi aplicate ca urmare a nerespectării legislației privind protecția mediului diferă în funcție de nivelul de cunoaștere al legislației de mediu;
- H2. Percepția acțiunilor punitive ce pot fi aplicate ca urmare a nerespectării legislației privind protecția mediului e diferită în cazul organizațiilor care creează riscuri de mediu decât în cazul organizațiilor care nu creează astfel de riscuri;
- H3. Percepția acțiunilor punitive ce pot fi aplicate ca urmare a nerespectării legislației privind protecția mediului e diferită în cazul organizațiilor care au implementat un SMM;
- H4. Implementarea unui SMM produce efecte asupra tuturor variabilelor organizaționale;
- H5. Obiectivele de mediu sunt stabilite de către managementul hotelului și sunt dependente de bugetul organizației.

Ipoteze **practice**, care vizează testarea impactului, la nivel organizațional, a implementării unui standard de mediu.

- H6. Există un set restrâns de obstacole/dezavantaje care determină implementarea unui SMM;
- H7. Echipa de management a hotelului conștientizează impactul hotelului asupra mediului înconjurător și acordă atenție protecției acestuia;
- H8. Managementul hotelurilor care au implementat un sistem de management de mediu acordă o mai mare importanță identificării și monitorizării riscurilor de mediu produse de organizație;
- H9. Gradul de cunoaștere al modului de implementare al ISO 14001 se asociază cu implementarea mai multor sisteme de management din clasa ISO;
- H10. Nevoia de implementare a fost determinată de factori interni ai organizației;
- H11. Principala motivație pentru implementarea unui SMM a fost reducerea costurilor;
- H12. Implementarea SMM poate fi asociată cu clasificarea hotelului;
- H13. Dezinteresul în implementarea unui SMM poate fi asociat cu lipsa unui manager sau a unui departament de mediu.

REZUMAT

TESTAREA IPOTEZELOR ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR

H1. Percepția acțiunilor punitive ce pot fi aplicate ca urmare a nerespectării legislației privind protecția mediului diferă în funcție de nivelul de cunoaștere al legislației de mediu

Am cumulat scorurile celor 6 acțiuni punitive testate într-o variabilă cumulativă, cu scoruri de la 0 (necunoașterea niciunei acțiuni punitive) la 6 (cunoașterea tuturor acestor acțiuni). Deoarece distribuția nu este una normală (prin aplicarea testului de normalitate Kolmogorov-Smirnov, valoarea rezultată este 0.162, iar probabilitatea sig.<.000), pentru a compara scorurile variabilei cumulative la nivelul categoriilor de cunoaștere a legislației am apelat la un test non-parametric de testarea a diferențelor, Kolmogorov-Smirnov. S-a putut observa că există diferențe între cele 4 categorii de cunoaștere a legislației de mediu. Dacă cei care sunt doar la curent cu faptul că există, dar nu cunosc prevederile legislative, cunosc, în medie, 1,7 posibile sancțiuni aplicate în urma nerespectării legislației de mediu, cei care cunosc integral prevederile legale, cunosc, în medie, 4,2 acțiuni punitive.

În urma testării diferențelor, datele ne indică diferențe semnificative între nivelul autodeclarat de cunoaștere a legislației de mediu și numărul de acțiuni punitive asociate nerespectării legislației privind protecția mediului. Respingem ipoteza nulă și acceptăm ipoteza unei cunoașteri diferențiate a acțiunilor punitive, în raport cu gradul de cunoaștere al legislației de mediu.

H2. Percepția acțiunilor punitive ce pot fi aplicate ca urmare a nerespectării legislației privind protecția mediului e diferită în cazul organizațiilor care creează riscuri de mediu decât în cazul organizațiilor care nu creează astfel de riscuri

Cu aceeași modalitate de analiză am testat diferențele dintre numărul de potențiale acțiuni punitive, ce pot apărea ca urmare a nerespectării legislației de mediu, cunoscut de către reprezentanții organizațiilor care declară riscuri de mediu și cel cunoscut de către reprezentanții organizațiilor care nu declară astfel de riscuri.

Practic, datele nu ne indică nicio diferență, reprezentanții ambelor categorii cunoscând, în medie, 3,7 acțiuni punitive. Ca atare, apariția unor riscuri de mediu nu determină o mai bună cunoaștere a sancțiunilor care pot fi luate împotriva organizației. Acceptăm, așadar, ipoteza nulă, aceea a unei percepții similare a acțiunilor punitive, indiferent de declararea unui risc de mediu.

H3. Percepția acțiunilor punitive ce pot fi aplicate ca urmare a nerespectării legislației privind protecția mediului e diferită în cazul organizațiilor care au implementat un SMM

Pornind de la aceeași variabilă cumulativă, am testat semnificația diferenței numărului mediu de acțiuni punitive cunoscute de reprezentanții organizațiilor care au implementat un SMM și cei ai organizațiilor care nu au implementat un SMM. Din datele existente reiese că

REZUMAT

nu există diferențe majore, reprezentanții organizațiilor care au implementat un SMM cunoscând, în medie, 4 acțiuni punitive, în timp ce reprezentanții organizațiilor care nu au implementat un SMM cunosc, în medie, 3,7 astfel de acțiuni. Nici testul de semnificație Kolmogorov-Smirnov nu indică diferențe semnificative statistice. Așadar, implementarea unui SMM nu se asociază cu un număr mai mare de potențiale acțiuni punitive cunoscute de către manageri. Acceptăm ipoteza nulă, conform căreia implementarea unui SMM nu se datorează unei eventuale temeri privind posibilele sancțiuni pe care le-ar putea suporta organizația datorită riscului de mediu.

H4. Implementarea unui SMM produce efecte asupra tuturor variabilelor organizaționale

Așa cum am prezentat mai înainte, din datele culese reiese că, la nivel organizațional, impactul implementării unui sistem de management de mediu este resimțit de marea majoritate a companiilor, la toate palierele. Strategia organizației, structura organizatorică sau valorile companiei suferă modificări, menționează 82% dintre respondenți. 73% menționează modificări în stilul managerial, iar 64% consideră că au fost afectate chiar și competențele și abilitățile angajaților. Tot 82% dintre respondenți declară că, în urma implementării sistemului de management al mediului au fost modificate fișele de post. Așadar, datele ne permit să validăm această ipoteză, implementarea unui sistem de management de mediu producând efecte la nivelul tuturor variabilelor organizaționale.

H5. Obiectivele de mediu sunt stabilite de către managementul hotelului și sunt dependente de bugetul organizației

Deciziile cu privire la obiectivele de management de mediu ale organizației se iau, în aproape două treimi din cazuri, de către echipa de management a hotelului. În câteva situații, deciziile cad totalmente fie în sarcina responsabilului cu managementul de mediu, fie în sarcina comisiei de mediu. Obiectivele de management de mediu nu se decid înainte de stabilirea bugetului organizației decât în ceva mai mult de un sfert din cazuri, ceea ce ne indică o dependență în definirea acestora de bugetul organizației. În aceste condiții, datele ne permit să validăm ipoteza conform căreia obiectivele de mediu sunt stabilite de către managementul hotelului și sunt dependente de bugetul organizației.

H6. Există un set restrâns de obstacole/dezavantaje care determină implementarea unui SMM.

Principalele piedici în implementarea unui sistem de management de mediu sunt, în principal **costurile privind certificarea și consultanța**, menționate de trei sferturi dintre toți cei intervievați. De asemenea, alte **piedici financiare**, dar și **lipsa de personal calificat** reprezintă obstacole semnificative în implementarea unui astfel de sistem, fiind menționate de circa jumătate dintre subiecți. În raport cu numărul de piedici menționate, situația este următoarea: Media, la nivelul hotelierilor intervievați, e de 4 obstacole menționate, în condițiile în care 60% dintre respondenți menționează maxim 4 obstacole. Putem afirma că,

REZUMAT

practic, lista principalelor obstacole care stau în calea implementării unui sistem de management al mediului e formată din 4 elemente precum: (1) costurile privind certificarea, (2) costurile privind consultanța, (3) piedicile financiare și (4) lipsa de personal calificat. În aceste condiții, putem valida această ipoteză.

H7. Echipa de management a hotelului conștientizează impactul hotelului asupra mediului înconjurător și acordă atenție protecției acestuia.

Circa 4 din 5 hoteluri au inclusă în strategia generală activitățile de mediu. Acestea sunt apreciate de către reprezentanții organizațiilor care le-au inclus în strategie ca fiind importante (68%) sau foarte importante (22%). Preocuparea față de performanța de mediu este și ea ridicată, 19% dintre hotelieri fiind foarte preocupați, iar 60% fiind preocupați de aceasta. În același timp, două treimi dintre hotelieri apreciază performanța de mediu ca fiind bună sau foarte bună. În aceste condiții, putem considera că echipa de management a hotelului conștientizează impactul hotelului asupra mediului înconjurător și acordă atenție protecției acestuia și putem, în consecință, valida ipoteza.

H8. Managementul hotelurilor care au implementat un sistem de management de mediu acordă o mai mare importanță identificării și monitorizării riscurilor de mediu produse de organizație

Circa o treime dintre hotelieri menționează faptul că organizația lor creează riscuri de mediu, o pondere mai mare a acestora fiind localizată în rândul hotelurilor de pe Litoral. De asemenea, hotelurile care au implementat un sistem de management de mediu admit, într-o mai mare proporție (46%) că organizația lor creează riscuri de mediu, în comparație cu hotelierii care nu au implementat acest sistem (31%). Dintre cei care admit faptul că organizația lor produce riscuri de mediu, peste 70% monitorizează această situație. Identificăm, din nou, un comportament diferit al hotelierilor care au implementat un sistem de management de mediu și care monitorizează în proporție de 100% aceste riscuri, în timp ce organizațiile care nu au un astfel de sistem declară o rată de monitorizare de doar 63%.

Așadar, datele ne permit să considerăm că se acordă o importanță semnificativ mai mare identificării și monitorizării riscurilor de mediu produse de organizație, în cazul hotelurilor unde este implementat un sistem de management de mediu.

H9. Gradul de cunoaștere al modului de implementare al ISO 14001 se asociază cu implementarea mai multor sisteme de management din clasa ISO.

Din datele culese, reiese că, în medie, o persoană care cunoaște foarte bine modul de implementare al ISO 14001, provine dintr-o organizație care are implementate minim 2 sau 3 sisteme de management din clasa ISO. Mai mult, există o asociere pozitivă între nivelul de cunoștințe deținut cu privire la implementarea ISO 14001 și numărul de sisteme de

REZUMAT

management de tip ISO implementate (valoarea coeficientului Gamma de asociere dintre două variabile ordinale este 0,373).

În aceste condiții, putem respinge ipoteza nulă, cea a unei lipse a asocierii dintre cunoașterea ISO 14001 și numărul de sisteme de management implementare și putem valida ipoteza conform căreia gradul de cunoaștere al modului de implementare al ISO 14001 se asociază cu implementarea mai multor sisteme de management din clasa ISO.

H10. Nevoia de implementare a unui SMM a fost determinată de factori interni ai organizației.

Din datele prezentate de hotelieri, principalul motiv de realizare și implementare a sistemului de management este îmbunătățirea imaginii organizației în raport cu părțile interesate, menționată de 73% dintre hotelierii care au un sistem de management de mediu implementat, și mai puțin presiunile externe, legislative sau din partea investitorilor. Influența angajaților e una relativ redusă și e manifestată mai degrabă prin motivare decât prin presiuni explicite.

Așadar, implementarea unui sistem de management de mediu este determinată în special de factori interni, presiunile externe fiind mai degrabă "excepția" decât "regula" motivației de implementare. Ca atare, putem valida ipoteza, afirmând că nevoia de implementare a fost determinată de factori interni ai organizației.

H11. Principala motivație pentru implementarea unui SMM a fost reducerea costurilor.

Importanța diferențiată a unor aspecte ce au stat ca motivație a implementării unui SMM indică importanță ridicată determinată de îmbunătățirea imaginii organizației (75% importanță multă și foarte multă), și de posibilitatea diferențierii produselor/serviciilor noastre (63%). Reducerea costurilor reprezintă un factor de importanță ridicată (53%), dar nu decisiv în implementarea unui SMM.

Comparativ, motivația pentru implementarea unui SMM derivată din intenția de a obține un avantaj competitiv este într-o mai mare măsură acceptată decât cea derivată din reducerea costurilor. Ca atare, considerăm că datele nu ne permit validarea ipotezei.

H12. Implementarea SMM poate fi asociată cu clasificarea hotelului.

18% dintre hotelurile de 4 stele și 14% dintre cele de 5 stele au implementat un sistem de management de mediu. Diferența nu este una semnificativă statistic și nu putem vorbi de o asociere dintre clasificarea hotelului și implementarea unui SMM (coeficientul de asociere $\chi^2=0,119$, sig.=,730, valoare mult peste pragul de relevanță sig.=,050).

Ca atare acceptăm ipoteza nulă, afirmând că între implementarea SMM și clasificarea hotelului nu există o asociere. Din rezultatele studiului, reiese că piața, mediul concurențial

REZUMAT

în care își desfășoară activitatea hotelul, reprezintă un factor determinant cu o putere mai mare în implementarea unui SMM.

H13. Lipsa implementării unui SMM poate fi asociată cu lipsa unui manager sau a unui departament de mediu.

Ponderea hotelurilor care nu au implementat un SMM, dar care au un manager de mediu este de 13%, iar a celor care au un departament de mediu este 11%. În condițiile în care lipsa unui referent de specialitate, cunoscător al problemelor de mediu, reprezintă un obstacol important în calea implementării unui SMM și în condițiile în care documentația cu privire la managementul de mediu nu e foarte accesibilă celor care trebuie să ia decizii în această privință, existența unui departament și unui manager dedicate problematicii mediului reprezintă cauze probabile ale neimplementării unui SMM.

Putem afirma că lipsa unui SMM se produce cu o probabilitate mai mare în organizațiile în care nu există un departament destinat problematicii mediului sau un manager de mediu. Ca atare, validăm această ipoteză.

REZUMAT










RECOMANDARI PRIVIND IMPLEMENTAREA ISO 14001 CA PROCES DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ORGANIZAȚIEI

Chiar dacă familia de standarde ISO 14000 se află într-un proces permanent de îmbunătățire și dezvoltare, ISO 14001 rămâne, totuși standardul preferat de majoritatea organizațiilor pentru implementarea unui SMM. Acest standard a fost transpus și în practica românească sub numele de SR EN ISO 14001:2005.

Scopul acestui capitol este de a contura un ghid de implementare facilă a ISO 14001 în cadrul organizațiilor și caută să reflecte principalele schimbări organizaționale care pot surveni și modul în care sunt influențate variabilele organizaționale .

Acest demers a fost demarat din dorința de a facilita accesul mediului de afaceri la o sursă de informare și documentare care să abordeze implementarea SMM și din perspectiva managerială, nu doar din cea tehnică. Având o literatură de specialitate românească destul de limitată în ceea ce privește aceste aspecte și confruntându-ne cu o lipsă de disponibilitate a organismelor de certificare de a publica anumite studii privind impactul managerial al implementării asupra organizației, considerăm că acest îndrumar poate fi un punct de pornire în dezvoltarea și lărgirea surselor de documentare privind implementarea SMM, atât pentru industria hotelieră, industrie studiată amănunțit pe parcursul acestui demers științific, cât și pentru celelalte organizații din mediul public sau privat.

Una dintre cele mai importante etape în implementarea ISO 14001 face referire la acțiunile și strategiile care vor fi întreprinse și aplicate în organizație înainte de implementarea propriu-zisă a sistemului. Principalele recomandări pe care le putem face referitor la **pregătirea și planificarea implementării ISO 14001** în cadrul organizației sunt:

-  abordare eronata - dobândirea certificării SMM să fie considerată principala necesitate pentru demararea unui astfel de proces;
-  conștințizarea de către managementul general a nevoii de implementare a ISO 14001;
-  efectuarea unei analize a stării actuale a organizației înainte de începerea procesului de proiectare;
-  cuantificarea eforturilor financiare și non-financiare pe care organizația trebuie să le facă pentru implementarea și menținerea eficienței unui SMM;
-  alegerea strategiei de implementare corelată cu rezultatele analizei preliminare a organizației;
-  obținerea angajamentului, susținerii și participării întregului personal în cadrul acestui proces de schimbare organizațională;
-  postularea unei viziuni a organizației în ceea ce privește starea viitoare dorită;
-  realizarea propriului sistem de codificare privind identificarea și stabilirea impactului aspectelor de mediu;
-  obiectivele de mediu trebuie să fie **SMARTER** .











REZUMAT

Implementarea unui sistem de management este un proces complex care presupune o abordare detaliată a tuturor etapelor care îl compun. Realizarea și implementarea ISO 14001 trebuie să reprezinte pentru organizație un proiect care să contribuie la dezvoltarea și perfecționarea ei. Un alt factor important care influențează modul în care se va realiza și implementa un SMM este dorința de certificare a acestuia după standardul ISO 14001 sau alt standard de management de mediu.

Această etapă cuprinde o serie de subprocesse precum:

- stabilirea resurselor, rolurilor, responsabilităților și nivelurilor de autoritate;
- slaborarea manualului SMM și procedurilor de sistem;
- întocmirea procedurilor operaționale, instrucțiunilor de lucru și a formularelor specifice;
- stabilirea programelor de instruire și conștientizare;
- selectarea modului de comunicare internă și externă.

Principalele recomandări pe care le putem face privind procesul de **implementare a ISO 14001** în cadrul organizației sunt:

-  prezentare clară, în cadrul procesului de planificare a SMM, a rolurilor, responsabilităților și nivelurile de autoritate, prin redesenarea structurii organizatorice;
-  necesitatea numirii unui reprezentant al conducerii pentru implementarea, monitorizarea și verificarea SMM;
-  managementul organizației trebuie să concetreză pe un grad de conștientizare mai ridicat al impactului organizației asupra mediului, decât pe detalierea excesivă a proceselor;
-  evitarea elaborării procedurilor de comunicare de la zero;
-  organizarea în cadrul companiilor a mai multor simulări privind comportamentul angajaților în situații de urgență;
-  evitarea elaborării de materiale de instruire cu un limbaj prea tehnic;
-  acordarea unei atenții sporite monitorizării aspectelor de mediu solicitate de anumite acte normative care pot implica penalități și amenzi;
-  concentrarea pe elaborarea de acțiuni preventive decât pe implementarea de acțiuni corective;
-  delimitarea celor două tipuri de audit intern al SMM din cadrul organizației;
-  certificarea unui SMM nu garantează performanță pe linie de protecția mediului, crează doar cadrul necesar obținerii acesteia.

REZUMAT

CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

Prezentul demers științific reprezintă una dintre puținele lucrări existente în cadrul literaturii autohtone de specialitate referitoare la implementarea sistemelor de management de mediu, la impactul implementării acestora asupra variabilelor organizaționale în industria hotelieră din România.

Pentru a contura o imagine mult mai clară a contribuțiilor pe care această lucrare le are la dezvoltarea teoretică și practică a subiectului, am structurat acest capitol în trei părți distincte:

- concluzii și contribuții teoretice;
- concluzii și contribuții la nivel empiric;
- contribuții și implicații practice.

Concluzii și contribuții teoretice

Managementul de mediu reprezintă un concept apărut în secolul trecut, dar aflat permanent în actualitate. În cadrul **primului capitol** din acest demers s-a dorit o fixare aprofundată a conceptului în cadrul literaturii de specialitate, fiind abordat detaliat și dorind să atingem cât mai multe dimensiuni ale sale.

Pe parcursul acestui capitol, ne-am concentrat atenția asupra identificării importanței și necesității managementului de mediu, precum și asupra determinării dimensiunilor etice ale conceptului, prin care am reușit să contribuim la îmbogățirea literaturii autohtone cu unul dintre primele studii referitoare la influența dimensiunilor etice asupra managementului de mediu. Totodată au fost delimitate și fixate în cadrul literaturii de specialitate principiile și funcțiile specifice ale managementului de mediu, dar și componentele fundamentale ale acestuia, realizându-se o serie de analize referitoare la asocierile care există între managementul de mediu și dezvoltarea durabilă, creșterea economică sau influența sa socială.

Dintre principalele concluzii ale acestui capitol, putem menționa:

- managementul de mediu trebuie să își aibă rădăcinile în cadrul managementului general al unei organizații, trebuind abordat ca un tot unitar și nu ca un subsistem independent al acestuia;
- scopul principal al managementului de mediu este acela de a elabora strategii, practici și politici pentru minimizarea efectelor negative ale populației asupra mediului ambiant;
- temelia conceptului este reprezentată de modul în care sunt înțelese și aplicate legile și reglementările din domeniu, cu efect asupra organizațiilor economice;
- succesul unei afaceri se poate obține și în limitele unui comportament etic și responsabil;

REZUMAT

- necesitatea de a limita creșterea economică cu orice preț și de a o substitui cu o economie clădită pe echilibru.

Una dintre principalele contribuții personale din cadrul acestui capitol este reprezentată de propria definire a conceptului de management de mediu, creată din dorința de a delimita mult mai bine conceptul în cadrul literaturii de specialitate naționale.

În cadrul celui de **al doilea capitol** a fost analizat detaliat conceptul de sistem de management de mediu, realizându-se, în același timp, o clarificare a specificității acestuia. Contribuția personală în cadrul acestei secțiuni constă în identificarea și detalierea teoretică a principalelor avantaje, dar și limite pe care le presupune implementarea unei sistem de management de mediu, analiza principalelor aspecte manageriale necesare în realizarea unui SMM, dar și paralelă din perspectiva asemănărilor și deosebirilor existente între cele mai cunoscute standarde de management de mediu, ISO 14001 și EMAS.

În momentul în care problemele de mediu au început să capete o importanță semnificativă, o serie de organisme și organizații au conștientizat necesitatea dezvoltării unor sisteme de management care să corecteze, să planifice și să controleze impactul organizațiilor asupra mediului. Controlul efectiv al poluării nu poate fi realizat doar prin soluții tehnologice, acesta necesită să fie abordat ca un SMM integrat managementului general al organizației.

SMM reprezintă un instrument de identificare, rezolvare, corectare și control a activităților de mediu dintr-o organizație, ce poate fi implementat la o entitate în diferite moduri, corelat cu condițiile specifice. Una dintre cele mai importante familii de standarde dezvoltate este ISO 14000, standarde generale referitoare la sistemele de management de mediu destinate pentru ținerea sub control a impactului proceselor organizației, în ansamblu, asupra mediului.

Prin implementarea unui astfel de sistem pot fi evitate sau rezolvate aspecte precum: munca neglijentă sau dezorganizată a resurselor umane, activarea organizației într-un cadru nereglementat privitor la performanțele de mediu, pierderi financiare prin risipa de resurse naturale, posibile sancțiuni și amenzi.

Realizarea și funcționarea corectă a unui sistem de management de mediu asigură îmbunătățirea performanțelor organizațiilor, printr-un impact pozitiv asupra unor aspecte ca: reducerea costurilor, coordonarea și gestionarea riscurilor de mediu, creșterea competitivității, motivarea resurselor umane.

Odată având delimitate și fixate conceptele de management de mediu și cel de sistem de management de mediu, în cel de **al treilea capitol**, am analizat baza de studiu a acestei cercetări – organizația. Delimitarea conceptuală a modelului celor 7S reprezintă un pas de pionierat în literatura românească de specialitate. Puțin cunoscut și utilizat în România,

REZUMAT

modelul celor 7S sau modelul McKinsey are avantajul de a analiza organizația atât din punct de vedere a componentelor tangibile, precum și din perspectiva componentelor intangibile.

Modelul McKinsey este o unealtă folosită pentru inițierea, în cadrul organizației, a unui proces de schimbare organizațională. Utilitatea acestui model constă în faptul că el conferă posibilitatea de a compara starea organizației la un moment dat cu starea dorită, considerată ideală. Cele șapte componente organizaționale sunt diferențiate în două categorii:

- **vizibile sau tangibile** (hard) – structură, strategie, sisteme;
- **intangibile** (soft) – competențe, personal, stil managerial și scopuri supreme.

Totodată, în cadrul aceluiași capitol au fost delimitate și detaliate o serie de concepte și noțiuni care au un rol important în cadrul unui proces de elaborare, implementare și funcționare a unui sistem de management de mediu, cum ar fi:

- *părțile interesate ale unei organizații* – acele categorii de indivizi sau de entități care au un interes legitim în performanța ori succesul unei organizații sau sunt preocupați de impactul activităților acesteia și care pot afecta performanțele acesteia sau pot să fie afectate de acțiunile sale
- *schimbarea organizațională* – reprezintă garantul succesului unui proces de implementare a unui sistem de management de mediu. Un astfel de proces reprezintă, în esență, un factor de schimbare care afectează o multitudine de aspecte sau variabile din cadrul organizației.

De asemenea, implementarea unui sistem de management de mediu în cadrul unei organizații se va lovi permanent de o serie de bariere, precum:

- **Bariere interne:**
 - Limitări organizaționale și financiare;
 - Rezistență la inovare și schimbare;
 - Pregătire limitată a personalului,
- **Bariere externe:**
 - Birocrația;
 - Reglementări legislative rigide;
 - Dezvoltarea insuficientă a furnizorilor de servicii;
 - Lipsa de surse de informare.

Puterea executivă a unei națiuni joacă un rol extern de important pentru înlăturarea multora dintre aceste bariere prin adoptarea de programe și de proiecte care să stimuleze adoptarea și implementarea de sisteme de management de mediu pentru majoritatea organizațiilor.

REZUMAT

Ultima parte a acestui capitol s-a concentrat pe identificarea și prezentarea principalelor practici de management de mediu din industria hotelieră referitoare la segmentele semnificative din activitatea unei organizații, precum:

- utilizarea apei;
- consumul de energie;
- modul de gestionare al deșeurilor;
- politica de achiziții;
- calitatea aerului și nivelul de zgomot.

Pornind de la realitatea că, în cadrul proceselor de consultanță pentru realizarea unui sistem de management de mediu, se punem accentul doar pe partea tehnică a procesului de implementare, cel de **al patrulea capitol** a reprezentat un model de impact privind implementarea acestui sistem asupra componentelor organizaționale ale companiilor din industria hotelieră. Un astfel de studiu reprezintă un demers original, autorul nemai putând identifica o astfel de cercetare elaborată pentru industria hotelieră. De-a lungul acestei secțiuni au fost analizate influențele și implicațiile pe care implementarea unui sistem de management de mediu le are asupra fiecărei componente organizaționale.

Tiparul formulat în acest capitol constituie și punctul de pornire al studiului calitativ și cantitativ prezentat în capitolul următor, dar în același timp cercetarea statistică încearcă să confirme validitatea celor prezentate în cadrul șablonului de impact conturat.

Astfel, una dintre cele mai importante schimbări care pot apărea în cadrul unei entități prin implementarea unui SMM este revizuirea strategiei generale a organizației. Una dintre părțile interesate cu o influență semnificativă asupra unei organizații din industria hotelieră este reprezentat de clienți. Preocupările acestora pot determina schimbări majore în modul în care entitatea își construiește, revizuieste sau consolidează strategia.

Un aspect extrem de important remarcat în analiza industriei hoteliere autohtone, în urma studiului întreprins, este faptul că extrem de puține organizații chestionate au în structura un compartiment-birou specializat pe probleme de mediu sau cuprind în structura lor un manager de mediu.

Totodată, implementarea ISO 14001 poate genera apariția anumitor sisteme în cadrul organizației, precum:

- sistemul de monitorizare și comunicare a normelor legislative în cadrul companiei;
- sistemul de audit intern/de secundă sau terță parte;
- sistemul de prevenire și intervenție în caz de poluare accidentală;
- sistemul de intervenție în situații de urgență și calamități;
- sistemul de supraveghere și analiză a părților interesate.

REZUMAT

O schimbare pe care o aduce asupra stilului managerial implementarea unui SMM constă în consultarea angajaților în procesul de luare a deciziilor sau în stabilirea anumitor obiective ale companiei. Consultarea angajaților face parte din cerințele ISO 14001 atunci când vine vorba de stabilirea activităților cu impact asupra mediului. De asemenea, observăm în practicile curente ale multor manageri că întâmpină obstacole în a înțelege însemnătatea protecției mediului sau în a determina efectele acțiunilor proprii asupra altor grupuri de interese, în afară de acționari.

În practica managerială s-a putut observa faptul că în organizațiile în care, înainte de implementarea unui SMM, nu au existat reguli sau proceduri clare asupra protecției mediului, impactul implementării SMM asupra stilului managerial a fost unul semnificativ.

În același timp, unul dintre principalele efecte pe care implementarea unui SMM le poate produce asupra angajaților dintr-o organizație este creșterea capacității colectivului de a lucra în echipă.

Implementarea unui SMM poate contribui semnificativ la dezvoltarea tuturor categoriilor de angajați din cadrul organizației pe direcții cum ar fi:

- sporirea gradului de responsabilitate;
- perfecționarea comunicării interne și externe;
- creșterea loialității și gradului de apartenență la organizației;
- dezvoltarea de noi abilități sau cultivarea celor existente;
- promovarea inițiativei.

Astfel, scopul secundar al implementării unui SMM ar trebui să fie crearea sau dezvoltarea de competențe “verzi” în cadrul tuturor organizațiilor.

Concluzii și contribuții la nivel empiric

Pe parcursul celui de **al cincilea capitol** s-a urmărit, cu ajutorul unui studiu empiric, validarea modelului de impact conturat anterior. Un alt aspect urmărit prin studiul întreprins în teren a fost acela de a determina poziția organizațiilor față de protecția mediului. De asemenea, pe parcursul cercetării empirice s-a urmărit determinarea percepției jucătorilor din industria hotelieră asupra propriilor cunoștințe, performanțe și impact de mediu.

Cea de-a doua parte a studiului a vizat impactul pe care îl are implementarea sistemelor de management de mediu asupra componentelor organizaționale în cadrul organizațiilor care au deja implementat un astfel de sistem.

Au fost analizate răspunsurile a 125 de organizații distribuite în cea mai mare parte dintre regiunile țării.

REZUMAT

Previziunile managerilor hotelurilor de 4 și 5 stele, cu privire la impactul factorilor de mediu asupra organizației, sunt moderat-optimiste. Sunt ceva mai optimiști managerii hotelurilor din Transilvania sau Banat și ceva mai pesimiști managerii hotelurilor din București. La nivel declarativ, peste 80% dintre cei intervievați cunosc legislația de mediu. O analiză a modului de punere în practică a acestor cunoștințe ne indică faptul că, dintre cei care cunosc prevederile acestei legislații, doar 27% le aplică integral în cadrul organizației, iar 64% le aplică doar parțial. Identificăm o pondere mai mică a celor care cunosc prevederile legislației în rândul managerilor din București (62%), în timp ce hotelierii din Transilvania sunt cei care, în cea mai mare pondere (30% dintre hoteluri), aplică integral acest cadru normativ.

Un semnal de alarmă îl reprezintă faptul că există factori de decizie pe linie de management și de protecția mediului în cadrul organizațiilor studiate care, la nivel declarativ, nu cunosc principalele reglementări legale aplicabile pe linie de mediu, iar dintre cei care le cunosc doar 27% le aplică integral în cadrul organizației. Astfel de exemple sugerează carențele pe care mulți dintre manageri sau responsabilii de mediu din industria hotelieră le au cu privire la legislația specifică. Un astfel de aspect, alături de faptul că doar 22% dintre respondenți consideră ca fiind foarte importante activitățile de mediu pentru organizație, poate justifica gradul extrem de mic de organizații care au implementat un sistem de management de mediu în acest sector.

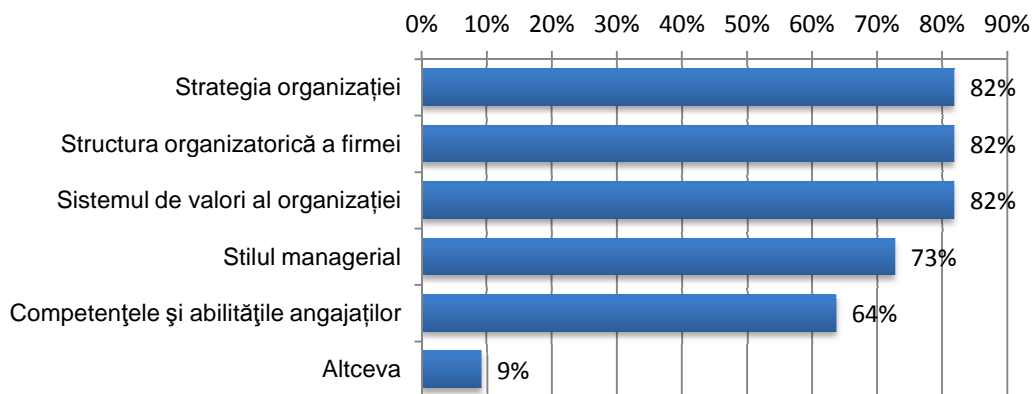
Și în cadrul studiului întreprins, ISO 14001 este mult mai familiar pentru organizațiile chestionate decât corespondentul UE, EMAS. Testând nivelul de cunoștințe cu privire la două standarde de management de mediu, ISO 14001 și EMAS, datele ne indică o diferență semnificativă de cunoștințe în favoarea primului standard, despre care 31% cel puțin au citit sau studiat ceva, în timp ce numai 10% au declarat același lucru despre al doilea standard de management de mediu.

Dintre cele 103 hoteluri chestionate și care nu au implementat un sistem de management de mediu, studiul relevă că doar 29% dintre acestea au analizat posibilitatea implementării unui sistem de management de mediu. Astfel, coroborat cu aspectele clarificate anterior, putem identifica încă o variabilă care determină un nivel scăzut de implementare a unui sistem de management de mediu și, totodată adâncește haosul în privința mediului în care gravitează multe dintre organizațiile din industria hotelieră.

Dintre cele 125 de hoteluri care au dat curs chestionarului, doar 18% dintre organizațiile investigate declară că dețin un sistem certificat de management de mediu. Așa cum anticipam, ponderea acestora, la nivelul celor două categorii de clasificare, nu diferă semnificativ. Singura diferență identificată este, la nivel regional, reprezentată de faptul că există o pondere mai mare a hotelurilor cu sistem de management de mediu certificat în zona Dobrogea (Litoral, Delta Dunării) (33%) și una mai redusă în Moldova, unde nu am identificat niciun hotel care să aibă un astfel de sistem de management implementat.

REZUMAT

Așa cum anticipam, impactul implementării unui sistem de management al mediului este unul general, el influențând aproape toate palierele organizației. În proporții ridicate, de peste 64%, observăm că suferă modificări prin implementarea unui sistem de management de mediu atât strategia organizației, cât și structura organizatorică, sistemele existente sau stilul managerial. Chiar și competențele și abilitățile angajaților sunt semnificativ influențate de către acest demers.



Chiar dacă, în marea majoritate a cazurilor (82%), fișele de post au fost afectate în urma implementării sistemului, aceasta nu a presupus decât în 36% din cazuri, o motivare suplimentară a angajaților implicați.

Alături de analiza descriptivă a datelor, o etapă importantă în cadrul studiului empiric a fost testarea ipotezelor formulate. Din cele 13 ipoteze construite atât sub aspect teoretic, cât și practic, prin interpretarea datelor obținute, au fost validate 9 dintre acestea.

Analizând percepția acțiunilor punitive ce pot fi aplicate ca urmare a nerespectării legislației din perspectiva mai multor dimensiuni remarcăm faptul că multe dintre organizații percep o cunoaștere diferențiată a acțiunilor punitive, în raport cu gradul de cunoaștere al legislației de mediu, dar, în același timp au percepții similare ale acțiunilor punitive, indiferent de conștientizarea unui risc de mediu. De asemenea, implementarea unui SMM nu se datorează unei eventuale temeri privind posibilele sancțiuni pe care le-ar putea suporta organizația datorită riscului de mediu.

Analizând obstacolele/dezavantajele care determină implementarea unui SMM, descoperim că principalele piedici în implementarea unui sistem de management de mediu sunt, în principal costurile privind certificarea și consultanța, menționate de trei sferturi dintre cei intervievați. De asemenea, alte piedici financiare, dar și lipsa de personal calificat reprezintă obstacole semnificative în implementarea unui astfel de sistem, fiind menționate de circa jumătate dintre subiecți.

Extrem de important de subliniat este faptul că gradul de cunoaștere al modului de implementare al ISO 14001 se asociază cu implementarea mai multor sisteme de management din clasa ISO. Astfel elaborarea unui astfel de sistem este mult mai facilă

REZUMAT

pentru organizațiile care au deja implementat un alt sistem de management în organizație, în primul rând, datorită faptului că au reușit să limiteze sau să elimine anumite bariere generate de procesul de schimbare organizațională, iar mare parte din personalul organizației a resimțit beneficiile adoptării unui astfel de sistem de management.

De cele mai multe ori, organizațiile iau decizia elaborării și implementării unui sistem de management de mediu din dorința de a exercita un control semnificativ asupra costurilor și cu scopul de a reduce o parte dintre aceste costuri. Importanța diferențiată a unor aspecte ce au stat ca motivație a implementării unui SMM indică importanță ridicată determinată de îmbunătățirea imaginii organizației (75% importanță multă și foarte multă) și de posibilitatea diferențierii produselor/serviciilor oferite (63%). Reducerea costurilor reprezintă un factor de importanță ridicată (53%), dar nu decisiv în implementarea unui SMM. Comparativ, motivația pentru implementarea unui SMM derivată din intenția de a obține un avantaj competitiv este într-o mai mare măsură acceptată decât cea derivată din reducerea costurilor. În consecință, nu putem afirma, pe baza datelor disponibile, că principala motivație pentru implementarea unui SMM este reducerea costurilor.

Contribuții și implicații practice

Ideea de bază a acestui demers a fost crearea unui manual de implementare facilă a sistemelor de management de mediu în cadrul industriei hoteliere, în special, dar care să poate fi utilizat și de organizații din alte sectoare de activitate.

În cadrul **capitolului șase** sunt prezentați în detaliu, pașii care considerăm că trebuie urmați în cadrul unei organizații pentru o implementare facilă a sistemelor de management de mediu, implicațiile manageriale ale unui astfel de proces, efectele pe care implementarea și funcționarea acestui tip de sistem de management le au asupra organizației și componentelor acesteia.

Putem afirma că un astfel de îndrumar este prima cercetare de acest tip existentă în cadrul literaturii de specialitate referitoare la industria hotelieră și care prezintă, atât din punct de vedere tehnic, cât și din punct de vedere managerial etapele care trebuie întreprinse și succesiunea acestora pentru a maximiza eficiența și eficacitatea sistemului de management de mediu implementat. Recomandările sunt particularizate pe cerințele celui mai utilizat standard existent la nivel mondial, ISO 14001.

Având o literatură de specialitate românească destul de limitată în ceea ce privește aceste aspecte și confruntându-ne cu o lipsă de disponibilitate a organismelor de certificare de a publica anumite studii privind impactul managerial al implementării asupra organizației, considerăm că acest îndrumar poate fi un punct de pornire în dezvoltarea și lărgirea surselor de documentare privind implementarea SMM, atât pentru industria hotelieră, cât și pentru celelalte organizații din mediul public sau privat.

REZUMAT

Un impact semnificativ asupra funcționării unui sistem de management de mediu îl are etapa de proiectare a sistemului, alături de acțiunile luate în timpul procesului de planificare a ISO 14001. Cele mai importante aspecte pentru a genera o eficacitate pe termen lung a sistemului implementat sunt: conștientizarea de către management și părțile interesate a nevoii de implementare, obținerea angajamentului personalului, formularea viziunii și politicii de mediu a organizației sau analiza de mediu și identificarea aspectelor semnificative de mediu.

Un corector al direcțiilor urmate de organizație este auditul intern, al cărui rol esențial este acela de a corecta anumite neconformități apărute în funcționarea sistemului și de a iniția prevenții atunci când sesizează posibile devieri de la cerințele standardului asumat. Alături de auditul intern, analiza efectuată de management este sistemul de direcție al ISO 14001, datorită faptului că trasează obiectivele și țintele de urmat și îndeplinit.

Extrem de important de remarcat este faptul că performanțele de mediu ale unei organizații nu vor fi îmbunătățite de implementarea și certificarea unui sistem de management de mediu, dacă acesta nu a fost adoptat ca un instrument de șlefuire a organizației, ci doar ca un trofeu nemeritat, în timp ce entitatea își continuă drumul iresponsabil, presărat pe alocuri cu anumite ilegalități.

LIMITELE ȘI PERSPECTIVELE CERCETĂRII

Ca orice demers științific și prezenta cercetare a fost supusă unor *limite de cercetare*, dintre care putem aduce în discuție următoarele:

- datorită faptului că implementarea sistemelor de management de mediu este un proces multidisciplinar, anumite concepte și teme abordate în cadrul acestei cercetări au avut un grad scăzut de detaliere, în primul rând datorită limitărilor de spațiu ce a putut fi alocat;
- ideea inițială de a studia întreaga industrie hotelieră din România a fost restrânsă doar la segmentul premium, hoteluri de 4 și 5 stele, în primul rând datorită lipsei de comunicare a multora dintre hotelieri, precum și a reticenței acestora de a oferi informații legate de performanțele lor de mediu;
- având în vedere faptul că studiul a fost efectuat doar pe segmentul premium al industriei hoteliere, ne aflăm în imposibilitatea de a extrapola rezultatele acestui studiu la nivelul întregii industrii;
- dezvoltarea continuă a literaturii de specialitate, precum și a datelor statistice disponibile, face imposibilă consultarea tuturor acestor date și menținerea lor de actualitate, rezumându-ne în a contura situația existentă la un anumit moment;
- în realizarea studiului empiric, ne-am axat doar pe informații pe care le-am considerat relevante, fără a studia prea în amănunt anumite aspecte, pentru a nu crea un disconfort suplimentar respondenților și așa destul de reticenți în a colabora.

În ultima perioadă de timp, se observă un interes, al tot mai multor organizații din diverse țări și sectoare de activitate, pentru aspecte nonfinanciare ale afacerilor proprii.

Prezenta cercetare se constituie într-un pionier al implementării sistemelor de management de mediu în industria hotelieră din România. Punerea la dispoziția organizațiilor din mediu privat și nu numai a unui ghid de implementare facilă și a unui studiu privind beneficiile, oportunitățile, obstacolele sau limitările unui sistem de management de mediu poate constitui un punct de referință în dezvoltarea atât teoretică, cât și practică a acestui segment și în țara noastră. Pe plan mondial, sistemele de management de mediu se caracterizează printr-un dinamism destul de accentuat.

În ciuda evoluției crescătoare a numărului de certificări la nivel mondial, multe organizații nu adoptă un sistem de management de mediu din dorința de a-și minimiza impactul asupra mediului și de a-și spori performanțele de mediu, ci, mai degrabă, cu scopul de a minimiza impactul reglementărilor legale în domeniu asupra organizației sau de a nu-și afecta imaginea sau brand-ul.

În consecință, există în continuare o serie de oportunități pentru îmbogățirea și dezvoltarea tematicii abordate, prin noi cercetări care pot face referire la:

REZUMAT

- extinderea cercetării la sisteme integrate de management utilizate în cadrul organizațiilor din industria hotelieră;
- construirea unor instrumente care să faciliteze posibilitatea organizațiilor de a se alinia la direcțiile actuale ale dezvoltării durabile;
- studierea influențelor și implicațiilor pe care sistemele de valori și cultura organizațională le au asupra sistemelor de management de mediu;
- identificarea de propuneri de îmbunătățire și revizuire atât a ISO 14001, cât și a EMAS;
- studierea posibilității de implementare unui sistem de management de mediu la nivelul unei țări.

Abordând o tema relativ nouă și puțin experimentată și explorată la nivelul mediului academic românesc, considerăm că prezenta cercetare științifică poate să aducă un plus de valoare și mai mult decât atât, o creștere a gradului de aplicabilitate practică a componentelor detaliate.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

LUCRĂRI ȘI ARTICOLE DE SPECIALITATE

1. Alonso-Almeida, M.M., Rodríguez-Antón, J.M., (2011), Organisational behaviour and strategies in the adoption of certified management systems: an analysis of the Spanish hotel industry, *Journal of Cleaner Production*, 19, p. 1455-1463;
2. Ansoff, I., (2007), *Strategic Management*, New York: Palgrave McMillian;
3. Awang, K.W., Ishak, N.K., Radzi, S.M. & Taha, A.Z., (2008), Environmental Variables and Performance: Evidence from the Hotel Industry in Malaysia, *International Journal of Economics and Management*, 2(1), p. 59-79;
4. Azadegan A., Patel P.C., Zangouinezhad A., Linderman K., (2013), The effect of environmental complexity and environmental dynamism on lean practices, *Journal of Operations Management*, 4(31), p. 193-212;
5. Bansal, P., Roth, K., (2000), Why companies go green: A model of ecological responsiveness, *Academy of Management Journal*, 43(4), p. 717-736;
6. Barrow, C.J., (1999), *Environmental Management: Principles and Practice*, London: Routledge;
7. Baumast, A., (2000), *Environmental Management in Europe: Results of the European Barometer 1997/1998*, St. Gallen: Institute for Economy and the Environment;
8. Beaumont, J.R., Pedersen, L.M. and Whitaker, B.D., (1993), *Managing the Environment – Business Opportunity and Responsibility*, Oxford: Butterworth-Heinemann;
9. Berman, S.L, Wicks, A.C, Kotha, S., Jones, T.M., (1999), Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), p. 488-506;
10. Berry, M.A.Y, Rondinelli, D. A, (1998), Proactive corpo rate environmental management: A new industrial revolution, *Academy of Management Executive*, 12(2), p. 1-13;
11. Biondi, V., Frey, M., & Iraldo, F. (2000), Environmental Management Systems and SMEs-“Motivations, opportunities and barriers related to EMAS and ISO 14001 implementation *Greener Management International*, 29, p. 55-69;
12. Boiral, O., Henri, J.F., (2012), Modelling the impact of ISO 14001 on environmental performance: A comparative approach, *Journal of Environmental Management*, 99, p. 84-97;
13. Brorson, T. & Larsson, G., (1999), *Environmental Management*, Stockholm: EMS;
14. Brown, L., (2006), *Plan B 2.0: Rescuing a Planet under Stress and a Civilization in Trouble*, New York: W. W. Norton;
15. Bugge, H.C, (2008), 1987-2007: „Our Common Future Revisited”, in *Sustainable Development in International and National Law*, Groningen: Europa Law Publishing;
16. Buysse, K., Verbeke, A., (2003), Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective, *Strategic Management Journal*, 24(5), p.453-470;
17. Cañón de Francia, J., Ayerbe, C.G., (2006), The economic repercussions of ISO 14001 environmental certification, *Cuadernos de Gestión*, 1(6), p. 45-62;
18. Cîrstea, Ș., (2013), Ethical Aspects Of Environmental Management, *Annals of the University of Oradea : Economic Science 07/2013*, 1(1), p. 1443-1451;
19. Cîrstea, Ș., (2013), Travel&Tourism competitiveness: a study of world’s top economic competitive countries articol prezentat la Emerging Markets Queries in Finance and Business Conference 2013;
20. Cîrstea, Ș., (2013), Environmental Health: How Far Is Romania From The Other Eu Countries? in *Managerial Challenges Of The Contemporary Society*, 5, Cluj-Napoca: Editura Risoprint, p. 64-70;
21. Chan, E.S.W., (2008), Barriers to EMS in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 27, p. 187–196;
22. Chan, E.S.W., Wong, S.C.K., (2008), Motivations for ISO 14001 in the hotel industry, *Tourism Management*, 27, p. 481–492;
23. Chan, E.S.W., Hawkins, R. (2010), Attitude towards EMS’s in an international hotel: An exploratory case study, *International Journal of Hospitality Management*, 29, p. 641–651

24. Chandler, A. (1962), *Strategy and structure*, Cambridge: MIT Press;
25. Chelcea, S. (2007) *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*. București: Editura Economică;
26. Christmann, P. (2000), Effects of Best Practices of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets, *Academy of Management Journal*, 43(4), p. 663– 680.
27. Clarke, R., (2004), *Pioneers of Conservation*, London: The Selborne Society and the Royal SPB;
28. Clarke, R., (1999), *Countryside Management*, London:Routledge;
29. Crocker, D., (2002), *Benchmark survey of financial institutions: environmental due diligence in comercial leading*, Southport: Environmental Data Resources;
30. Daly, H. and J. Cobb, (1989), *For the common good*, Boston: Beacon Press;
31. Darnall, N., Gallagher, D.R. & Andrews, R.N.L, (2001), ISO 14001: Greening management systems, in J. Sarkis, *Greener manufacturing and operations: From design to delivery and back*, Sheffield: Greenleaf Publishing.
32. Darnall, N., Henriques, I., Sadorsky, P., (2010), Adopting proactive environmental strategy: the influence of stakeholders and firm size, *Journal of Management Studies*, 47(6), p. 1072-1094.
33. Díez Martín, F., Medrano García, M.L., Díez de Castro, P.E., (2008), Interest groups and environmental pressure, *Cuadernos de Gestión*, 8(2), p. 81-96;
34. Dobson, A., (2007), *Green Political Thought*, New York: Routledge;
35. Drucker, P., (1969), Management's role in the New World, *CIOSEXV Session 1*, Tokyo
36. Drucker, P., (1990), *Management the Non-Profit*, Oxford:Butterworth-Heinemann;
37. Drucker, P., (1999), *Realitățile zilei de mâine*, București: Ed. Teora;
38. Durant, R.F., Kramer, R., Perry, J.L., Mesch, D. & Paarlberg, L., (2006), Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited, *Public Administration Review*, Vol. 66(4), p. 505-514;
39. Erdogan, N., Baris, E., (2007), Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, *Tourism Management*, 28, p. 604–614
40. Erdogan, N., Tosun, C., (2009), Environmental performance of tourism accommodations in the protected areas: Case of Goreme Historical National Park, *International Journal of Hospitality Management*, 28, p. 406–414;
41. Fitts, P.M., Bahrck, H.P., Noble, M. & Briggs, G.E., (1961), *Skilled Performance*, New York: John Wiley;
42. Fitts, P.M. & Posner, M.I., (1967), *Human Performance*, Belmont: Brooks/Cole;
43. Georgescu-Roegen, N., (1971), *The Entropy Law and the Economic Process*, Cambridge:Harvard University Press;
44. González-Benito, J., Lannelongue, G., Queiruga D., (2011), Stakeholders and environmental management systems: a synergistic influence on environmental imbalance, *Journal of Cleaner Production*, 19, p. 1622-1630
45. HART, S.L., (1995), A natural-resource-based view of the firm, *Academy of Management Journal*, 20(4), p. 986 -1014;
46. Harvey, B., Schaefer, A., 2001, Managing relationships with environmental stakeholders: a study of U.K. water and electricity utilities, *Journal of Business Ethics*, 30(3), p.243-260;
47. Heyel, K., (1983), *Encyclopedia of Management*, New York: Reinhold publishing corporation;
48. Hillary, R., (1998), Pan European Union assessment of EMAS implementation, *European environment*, 8, p. 184-192;
49. Hillary, R., (1999), Evaluation of study reports on the barriers, opportunities and drivers for small and medium-sized enterprises in the adoption of environmental management systems, London: Department of Trade and Industry, Environmental Directorat;
50. Hofstede, G., Hofstede, G.J., (2005), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 2nd Edition, New York: McGraw-Hill;
51. Hojat, A.H.M., Rahim, K.A. & Chin, L., (2010), Firm's Environmental Performance: A Review of Their Determinants, *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(3), p. 330-338;

52. Houldin, M. (1994), "Developing environmental opportunities in a service business", in Taylor, B., Hutchinson, C., Pollack, S. and Tapper, R. (Eds), *Environmental Management Handbook*, London: Pitman Publishing;
53. Ilieș, L., Stegorean, R., Osoian, C., Lungescu, D., (2005), *Managementul firmei*, Cluj-Napoca: Editura Risoprint;
54. Ilieș, L., Lazăr, I., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., Vereș, V., (2006), *Managementul firmei*, Cluj-Napoca: Editura Risoprint;
55. Inamori, K., (1998), *Oameni și profit – o filosofie economică pentru secolul XXI*, București: Editura Economică;
56. Ionescu, C., (2000), *Cum să construim și implementăm un sistem de management de mediu în conformitate cu ISO 14001*, București: Editura Economică;
57. Ionescu, C., (2003), *Politici de management de mediu*, disponibil la www.hydrop.pub.ro/polcurs12.pdf, accesat în august 2011
58. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., (2008), *Exploring Corporate Strategy – 8th edition*, Harlow: Pearson Education Limited;
59. Jolly, V., (1978), The concept of environmental management, *Development Forum*, 8(2), p. 13-26;
60. Jackson, T., McBride, N., (2005), *Measuring Progress?*, Guildford: Centre for Environmental Strategy, University of Surrey;
61. Kandampully, J., Mok, C., Sparks, B.A., (2001), *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, London: Routledge;
62. Kassinis, G., Vafeas, N., 2006, Stakeholder pressures and environmental performance, *Academy of Management Journal*, 49 (1), p. 145-159;
63. Klassen, R.D., McLaughlin, C.P., (1996), The impact of environmental management on firm performance, *Management Science*, 42(8), p. 1199– 1214.
64. Kramer K. J., Hohan, I., Balaban, C., Diaconu, S., Albu, B., (2004), *Manual de Practici Europene în Managementul Mediului*, București: Centrul Regional de Protecție a Mediului pentru Europa Centrală și de Est
65. Lawrence, A.T.Y, Morell, D., (1995), Leading-edge environmental management: motivation, opportunity, resources and processes, in D. Collins y M. Starik (Eds), *Research in corporate social performance and policy*, Greenwich CT.: JAI Press
66. Mackensie, A. (1969), Harvard Business Review, Watertown: Harvard Business Publishing;
67. Manley, W.W., (1992), *The Handbook of Good Business Practice*, London: Routledge;
68. Marteau, A., (1970), Les structures de l'entreprise. În: *Direction et gestion des entreprises*, nr. 5
69. Massié, J., (1967), *Methodes actualles de direction des entreprises*, Paris: Les Editions d'Organisations;
70. Mecca, T.V., (2004), *Basic Concepts Of Organizational Change For Administrative Leaders*, Hampton: Pacific Crest;
71. Mintzberg, H., (2008), *Ascensiunea și declinul planificării strategice*, București: Editura Publică;
72. Murillo-Luna, J.L., Garcés-Ayerbe, C., Rivera-Torres, P., (2008), Why do patterns of environmental response differ? A stakeholders' pressure approach, *Strategic Management Journal*, 29(11), p. 1225-1240;
73. Neumayer, E., (1998), The ISEW – Not an Index of Sustainable Economic Welfare, *Social Indicators Research*, 48, p. 77-101;
74. Neville, B.Y., MENGUC, B., (2006), Stakeholder multiplicity: toward an understanding of the interactions between stakeholders, *Journal of Business Ethics*, 66(4), p. 377–391;
75. Newman, V.H., (1964), *Administrative Action*, New York: Prentice Hall;
76. Nicolescu, O., Verboncu, I., (1999), *Management*, București: Editura Economică;
77. Nicolescu, O., Verboncu, I., (2008), *Fundamentele managementului organizației*, București: Editura Universitară;

78. Nicolescu, O. (coord.), Ilieș, L. (coord.), Ionescu, Gh. (coord.), Mișuț, I. (coord.), Verboncu, I. (coord.), Russ, C. (coord.), (2011), *Dictionar de management*, , București: Editura Pro Universitaria
79. North, K., (1997), *Environmental Business Management*, Geneva: International Labour Organization;
80. Oprea, R., Oprea M.R., (2008), *Dezvoltarea durabilă și protecția mediului* , București: Ed. Didactică și Pedagogică;
81. Pathak, H., (2010), *Organizational Change*, Delhi: Pearson Education;
82. Pepper, D., (1984), *The Roots of Modern Environmentalism*, London: Croom Helm;
83. Petrescu, I., (2005), *Managementul mediului*, București: Editura Expert;
84. Popa, M., (2006), *Etica afacerilor și managementul*, Cluj-Napoca: Editura Casa Cărții de Știință;
85. Porter, M.E., & van der Linde, C., (1995), Toward a new conception of the environment - competitiveness relationship, *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), p. 97–118;
86. Redclift, M.E., (1985), *The struggle for resources: limits og environmental "managerialism"*, Berlin: Internationale Institut fur Umwelt und Gesellschaft;
87. Robbins, S., (2005), *Organizational Behavior. 11th Edition*, New Jersey: Prentice Hall;
88. Robson, C., (2002). *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner Researchers 2nd Edition*, Malden: Blackwell;
89. Rojanschi, V., Bran, F., Diaconu, S., Grigore, F., (2003), *Abordări economice în protecția mediului*, București: Editura ASE;
90. Rojanschi, V., Bran, F., Grigore, F., (2004), *Elemente de economia și managementul mediului*, București: Editura Economică;
91. Royston, M.G., (1978), *The modern manager in the human environment*, Penang: Symposium of Malaysian Environment;
92. Rueda-Manzanares, A., Aragón-Correa, J.A., Sharma, S., (2008), The influence of stakeholders on the environmental strategy of service firms: the moderating effects of complexity, uncertainty and munificence, *British Journal of Management*, 19(2), p. 185-203;
93. Russo, M.V.Y., FOUTS, P.A., (1997), A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability, *Academy of Management Journal*, 40(3), p. 534-559;
94. Sampaio, P., Saraiva P., (2011), A Worldwide Analysis Of Management Systems Certification, *Proceedings of 2011 Industrial Engineers Research Conference*, Reno;
95. Schaltegger, S. (1996), *Corporate Environmental Accounting*, Chichester: John Wiley & Sons;
96. Schramm, G, Warford, J., (1990), *Environmental management and economic development*, Baltimore: Johns Hopkins University Press;
97. Schoenherr, T., (2012), The role of environmental management in sustainable business development: A multi- country investigation, *International Journal of Production Economics*, 1(140), p. 116-128;
98. Sharma, S., Henriques, I., (2005), Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry, *Strategic Management Journal*, 26 (2), p. 159-180;
99. Sharratt, P., (1995), *Environmental Management Systems*, Rugby: Institution of Chemical Engineers;
100. Stainer, A., Stainer, L., (1997), Ethical dimensions of environmental management, *European Business Review*, 97(5), p. 224-230;
101. Sherif, M., Harvey, O.J., White, B.J., Hood, W.R., & Sherif, C.W., (1961), *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment*, Norman: University of Oklahoma Book Exchange;
102. Sorell, T., Hendry, J., (1994), *Business Ethics*, Oxford: Butterworth-Heinemann;
103. Starik, M., (1995), Should trees have managerial standing? Towards stakeholder status for non-human nature, *Journal of Business Ethics*, 14(3), p. 207-217;
104. Switzer, J., Ehrenfeld, J., Milledge, V., (2000), ISO 14001 and Environmental Performance: The Management Goal Link în H. Ruth (ed.) *ISO 14001: Case Studies and Practical Experience*, Sheffield: Greenleaf Publishing;

105. Tari, J.J., Claver-Cortes, E., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorin, J.F., (2010), Levels of quality and environmental management in the hotel industry: Their joint influence on firm performance, *International Journal of Hospitality Management*, 29, p. 500–510;
106. Teodosiu, C., (2005), *Managementul integrat al mediului*, Iași: Editura Ecozone;
107. Thompson, A.A, Strickland, A.J, (2003), *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th edition, Blacklick: Mcgraw-Hill College
108. Van Wart, M., Suino, P., (2008), *Leadership in Public Organizations: An Introduction*, M.E. Sharpe.
109. de Vries, H.J., Bayramoglu, D.K., van der Wiele, T., (2012), Business and environmental impact of ISO 14001, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(4), p. 425 - 435
110. Vuță, M., (2004), *Politici și strategii financiare de protecția mediului*, București: Editura ASE;
111. Waterman Jr., R.H., Peters, T.J., & Phillips, J.R., (1980), Structure Is Not Organization, *Business Horizons*, 23(3), p. 14-26;
112. Wilson, R.C., (1998), EMS awareness will define success of EMS, *Pollution Engineering*, 30(10), p. 43-44;
113. Winter, G., (1995), *Blueprint for Green Management – Creating Your Company’s Own Environmental Action Plan*, Maidenhead: McGraw-Hill;
114. Wood, D.J., (1991), Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, 16(4), p. 691-718.

STANDARDE ȘI ACTE LEGISLATIVE

1. Directiva 2002/96/CE privind deșeurile de echipamente electrice și electronice ;
2. Directiva 94/62/CE privind ambalajele și deșeurile de ambalaje, amendată de Directivele 2004/12/CE, 2005/20/CE și de Regulamentul (CE) nr. 1882/2003;
3. HG.878/2005 privind accesul publicului la informația privind mediul
4. HG 445/2009 privind evaluarea impactului anumitor proiecte publice și private asupra mediului
5. Legea 211/2011 privind regimul deșeurilor, republicată 2014;
6. Ordin Ministerul Mediului și Gospodăririi Apelor Nr. 444/08.05.2006 privind stabilirea procedurii de organizare și coordonare a schemelor de management de mediu și audit (EMAS) în vederea participării voluntare a organizațiilor la aceste scheme;
7. Ordin nr. 1201 din 07.11.2006 privind Regulamentul de organizare și funcționare al Comisiei pentru acreditarea persoanelor fizice și juridice ca verificali de mediu
8. Ordin nr. 1018 din 26/09/2006 pentru aprobarea Procedurii de înregistrare EMAS
9. OUG nr. 195/2005 privind Protecția mediului
10. ISO 14001 – Sisteme de management de mediu. Cerințe cu ghid de utilizare
11. ISO 14004 - Linii directoare referitoare la principii, sisteme și tehnici de aplicare, asociat ISO 14001;
12. ISO 14005 – Sisteme de management de mediu - Linii directoare pentru punerea în aplicare treptată a unui sistem de management de mediu, inclusiv utilizarea evaluării performanței de mediu;
13. ISO 14012 - Ghid pentru audit de mediu. Criterii de calificare pentru auditorii de mediu
14. ISO 14031- Evaluarea performanței de mediu. Ghid
15. SR ISO 14050 - Management de mediu, Vocabular;
16. ISO 19011:2011 Ghid pentru auditarea sistemelor de management

SITE-URI ACCESATE

1. http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/change_resistance.html;
2. <http://www.anelis.ro/summon/>
3. http://www.anpm.ro/starea_mediului_in_romania-12.
4. http://www.anpm.ro/upload/16100_3%20SCHIMBARI%20CLIMATICE%202009.pdf.
5. http://www.anpm.ro/strategia_nationala_de_gestionare_a_deseurilor-8219

REZUMAT

6. http://apps.webofknowledge.com.ux4ll8xu6v.useaccesscontrol.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=4CCfWZVQhEL4xnr5KQJ&preferencesSaved=
7. <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=272&idb=>
8. <http://www.businesscover.ro/20-09-2013-turismul-romanesc-si-contributia-la-pib/>
9. <http://bookshop.europa.eu/ro/achizi-ii-ecologice--pbKH5804691/>
10. <http://www.caib.es/sacmicrofront/contenido.do?mkey=M234&lang=CA&cont=5518>
11. <http://www.csr-romania.ro/articole-si-analize/companiile-si-mediul/474-companiile.html>
12. <http://dexonline.ro/>
13. <http://doaj.org/>
14. <http://ehotelier.com/>
15. http://www.explorehr.org/articles/Organization_Analysis/Individual_and_Organizational_Resistance.html
16. <http://ec.europa.eu/environment/>
17. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>
18. <http://epa.gov/>
19. <http://ebookbrowse.net/gdoc.php?id=574082906&url=b78104df441880e6484f0f17ac13995c>
20. <http://www.emeraldinsight.com.ux4ll8xu6v.useaccesscontrol.com/>
21. <http://www.envirocentre.ie/index.html>
22. <http://www.epi2010.yale.edu/>
23. <http://epi.yale.edu/downloads>
24. <http://www.ey.com/GL/en/Industries/Real-Estate/Global-hospitality-insights-2014>
25. http://facultate.regielive.ro/cursuri/ecologie/managementulmediului_curs_9-146070
26. <http://www.greenhotelier.org>
27. <http://humanresources.about.com/od/glossaryr/g/Resistance-To-Change-Definition.htm>
28. http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive
29. <http://www.iso14001requirements.com/>
30. <http://journals.cambridge.org.ux4ll8xu6v.useaccesscontrol.com/action/login>
31. <http://knoema.com/>
32. <http://link.springer.com.ux4ll8xu6v.useaccesscontrol.com/search?facet-content-type=%22Journal%22>
33. <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>
34. http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm
35. http://mmediu.ro/vechi/proiecte_europene_directive.htm
36. <http://www.mt.ro>
37. <http://www.oxfordjournals.org.ux4ll8xu6v.useaccesscontrol.com/>
38. <http://onlinelibrary.wiley.com.ux4ll8xu6v.useaccesscontrol.com/>
39. http://www.pcrest.com/PC/FacDev/2010/FI_reading.htm
40. <http://my.safaribooksonline.com/book/-/9789332510487/3dot-concept-of-change/>
41. <http://www.sciencedirect.com.ux4ll8xu6v.useaccesscontrol.com/>
42. <http://www.scopus.com.ux4ll8xu6v.useaccesscontrol.com/>
43. <http://search.proquest.com.ux4ll8xu6v.useaccesscontrol.com/pqcentral/index>
44. <http://www.slideshare.net/Standardizare/sisteme-de-management-de-mediu>
45. <http://www.tandfonline.com.ux4ll8xu6v.useaccesscontrol.com/>
46. http://www.thetravelfoundation.org.uk/green_business_tools/greener_accommodations/
47. <http://tompeters.com/dispatches/012016.php>
48. <http://turism.gov.ro/informatii-publice/>

REZUMAT

ALTE SURSE

1. Camera de Comerț și Industrie Iași, (2010), *EMAS – Sistemul comunitar de management de mediu si audit*, Iași;
2. *Dictionar de ecologie*, Editura Stiintifica si Enciclopedica, Bucuresti, 1982
3. *Dicționar de filosofie*, Editura Politică, București, 1978
4. International Organization for Standardization, (1997), *Friendship Among Equals: Recollections from Iso's First Fifty Years*, Geneva: ISO Central Secretariat;
5. International Organization for Standardization, (2013), *The ISO Survey of Certifications 2012*, Geneva: ISO Central Secretariat;
6. International Organization for Standardization, (2012), *The ISO Survey of Certifications 2011*, Geneva: ISO Central Secretariat;
7. International Organization for Standardization, (2011), *The ISO Survey of Certifications 2010*, Geneva: ISO Central Secretariat;
8. Intergovernmental Panel on Climate Change, Third Assessment Report: Working Group II: Impacts, adoption and Vulnerability, (2001) in WRI, UNDP, UNEP and the World Bank, (2005), *World Resources 2005: The wealth of the Poor: Managing Ecosystems to Fight Poverty*, Washington DC: WRI.
9. ACCOR Hotels, (2010), *Planet 21 – The ACCOR Sustainable development program*, Press Kit;
10. European Environment Agency, (2010), *Mediul European – Starea și Perspectiva 2010: Sinteză*, Copenhaga: . Agenția Europeană de Mediu;
11. The Maastricht Treaty, (1992), *Provisions Amending The Treaty Establishing The European Economic Community With A View To Establishing The European Community*, Maastricht
12. Sustainable Europe Research Institute (SERI), *Global 2000, Friends of the Earth Europe*, 2009. *Overconsumption? Our use of the world's natural resources*;
13. World Travel & Tourism Council, (2014), *Travel&Tourism Economic Impact 2014*, London;
14. World Commission on Environment and Development, (1987), *Our Common Future*, Oxford;