

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI

Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor

Școala doctorală Științe Economice și Gestiunea Afacerilor

TEZĂ DE DOCTORAT

Rezumat

Surse de perfecționare a managementului românesc

Conducător Științific:

Prof. Dr. Nistor Răzvan Liviu

Doctorand:

Ec. Măluțan Daniel

2018

Cuprins rezumat

Cuvinte cheie	2
Cuprinsul tezei de doctorat	3
Introducere	6
Obiectivul și metodologia cercetării	8
Domeniul și stadiul cunoașterii privind tematica abordată	9
Structura cercetării	10
Sinteza capitolelor	12
Concluzii generale, contribuții personale, limite ale cercetării, direcții viitoare de cercetare și propuneri	20
Bibliografie	28

Cuvinte cheie: organizație, cultură organizațională, management, leadership, manager, leader, performanță, curaj în business, inteligență culturală, antreprenoriat, spirit de echipă, educație timpurie.

Cuprinsul tezei de doctorat

CAPITOLUL I	5
Introducere în tematica studiului	5
Introducere	5
1.1 Obiectivul și metodologia cercetării	6
1.2 Domeniul și stadiul cunoașterii privind tematica abordată	7
1.3 Structura cercetării	10
CAPITOLUL II	15
Organizația, managerul, managementul și performanța	15
Introducere	15
2.1 Organizația și cultura organizațională	16
2.1.1 Organizația	16
2.1.1.1 Conceptul de organizație, definiții și considerații	16
2.1.1.2 Clasificarea organizațiilor	18
2.1.1.3 Organizația ca flux de procese	19
2.1.1.4 Ciclul de viață al organizațiilor	21
2.1.1.5 Componentele organizației	21
2.1.1.6 Obiectivele organizației	24
2.1.2 Cultura organizațională	30
2.1.2.1 Cultura organizațională, definiții și considerații	30
2.1.2.2 Caracteristicile și tipurile culturii organizaționale	32
2.1.2.3 Dimensiunile și funcțiile culturii organizaționale	35
2.2 Managerul și managementul	38
2.2.1 Managerul și leaderul	38
2.2.1.1 Managerul – definiții și considerații	38
2.2.1.2 Considerații și definiții despre leader	40
2.2.1.3 Calitățile unui leader	40
2.2.1.4 Manager versus leader	43
2.2.2 Managementul și leadershipul	44
2.2.2.2 Funcțiile managementului	45
2.2.2.3 Leadership – definiții și considerații	49
2.3 Performanța managementului în organizație	58
2.3.1 Performanța – definiții și considerații	58

2.3.2	Performanța, o abordare dinamică	60
2.3.3	Resursa umană, factor determinant al performanței	63
2.3.4	Managementul performanței	65
2.3.5	Evaluarea performanței	66
2.3.5	Instrument de măsurarea performanței, Balanced Scorecard	68
	Concluzii	71
	CAPITOLUL III	73
	Concepte de bază în perfecționarea managementului	73
3.1	Curajul și valorile de bază în management	73
3.1.1	Definiții și considerații – curaj vs tupeu	74
3.1.2	Valori de bază personale și organizaționale.....	75
3.1.3	Forța caracterului și a valorilor de bază umane	80
3.1.4	Manifestarea și creșterea curajulu.....	88
3.1.5	Valorile fundamentale ale românilor	92
3.2	Inteligența culturală	98
3.2.1	Globalizarea și efectul asupra managementului	98
3.2.2	Inteligența culturală: definiții și considerații	100
3.2.3	Inteligența culturală factor de influențare a performanței	102
3.2.4	Managementul sub presiunea globalizării și influențele inteligenței culturale.	104
3.2.5	Impactul inteligenței culturale asupra fluxului de procese în organizație.....	108
3.2.6	Creșterea inteligenței culturale	111
3.3	Leaderul multiplicator și spiritul de echipă	113
3.3.1	Leaderul și leadershipul	113
3.3.2	Spiritul de echipă	117
3.3.3	Conceptul leaderului multiplicator	119
3.3.4	Spiritul de echipă în România	125
3.3.5	Creșterea spiritului de echipă la români	129
3.4	Educația timpurie în antreprenoriat.....	133
3.4.1	Considerații și definiția educației timpurii	133
3.4.2	Principiile educației timpurii și teoria lui Gardner	134
3.4.3	Considerații despre antreprenoriat	136
3.4.4	Antreprenorul și procesul antreprenorial	138
3.4.5	Educația timpurie și dezvoltarea antreprenoriatului	139
3.4.6	Antreprenoriatul și educația timpurie în România	141
	CAPITOLUL IV	143
	Studiul empiric „factori de succes ai performanței managementului”	143

Introducere	143
4.1 Metodologia cercetării	143
4.2 Focus grup – performanța în management	144
4.3 Organizarea studiului empiric	149
4.3.1 Ipotezele de lucru	150
4.3.2 Chestionarul privind patru factori de succes ai performanței managementului.	150
4.3.3 Considerații și specificații despre populație și eșantion	153
4.3.4 Condiții, limite și precizări privind studiul empiric	154
4.4 Analiza datelor și testarea ipotezelor	158
4.4.1 Analiza informațiilor generale	158
4.4.2 Curajul și valorile fundamentale în business (CB)	162
4.4.3 Inteligența culturală (IC)	170
4.4.4 Spiritul de echipă (SE)	177
4.4.5 Educația timpurie în antreprenariat (ETA)	183
CAPITOLUL V	190
Concluzii generale, contribuții personale, limite ale cercetării, direcții viitoare de cercetare și propuneri	190
Bibliografie	200
Articole în jurnale/periodice	200
Cărți	204
Surse electronice.....	208
Lista figurilor	210
Lista tabelor	213
Anexe	214

Introducere

Trecutul și prezentul ne dovedesc că schimbările economiei mondiale au provocat o evoluție fără precedent în cadrul organizațiilor. Fenomenul globalizării a înlăturat barierele din calea progresului prin eliminarea granițelor fizice, dar și a celor psihice. Dezvoltarea tehnologiei digitale a înregistrat salturi spectaculoase, facilitând o creștere puternică în toate domeniile.

Accesul la informație și comunicarea liberă pe scară globală au fost două dintre cele mai importante elemente care au stat la baza educației populației și, implicit, la dezvoltarea ei.

Multitudinea schimbărilor și influența acestora trebuie să provoace o deschidere și o atitudine a conducătorilor de organizații în armonizarea proceselor de management. Marile descoperiri și cele mai bune practici ale managerilor internaționali pot fi scânteia cercetătorilor pentru a completa stadiul cunoașterii în fiecare domeniu, dar și o aplicabilitate în practică.

Globalizarea României este foarte accentuată, iar acest fapt a făcut posibilă o „invazie” a diversităților culturale, fapt care a determinat o adaptare impusă sau benevolă. Managerii români au fost și sunt confrunțați cu o competiție a importului de materie cenușie din țări puternic dezvoltate. În aceeași măsură angajații organizațiilor de la fiecare eșalon ierarhic au fost confrunțați cu manageri expatriați, iar nevoia cunoașterii și nevoia de noi competențe trebuie să fie o prioritate în asigurarea nivelului de performanță.

Schimbările culturale au determinat modificări structurale, astfel stilul leadership-ului preponderent în România este condiționat spre elemente transformaționale. Abilități precum „lucrul în echipă” sunt în topul căutărilor în cadrul anunțurilor de recrutare profesională.

Prin studiul realizat ne-am propus identificarea elementelor noi care pot fi transformate în surse de perfecționare a managementului românesc. Caracteristica științifică și academică a cercetării se urmărește a fi modelată în caracteristici practice și regăsite în programele de dezvoltare personală. Factorii de succes identificați: inteligența culturală, curajul în business, spiritul de echipă și educația timpurie sunt rezultatul demersului de cercetare, oferind o valoare sporită tezei de doctorat și un grad ridicat de noutate.

Studiul subliniază importanța performanței în management ca un proces continuu de perfecționare prin surse noi.

Performanța unui manager este urmărită și apreciată, indiferent dacă vorbim despre organizații publice sau private. Nevoia de învățare, de perfecționare și de schimbare este continuă și tot mai mare, dată fiind evoluția pe scară globală.

Interacționând cu organizații din alte culturi naționale și internaționale, am fost incitat de nivelul ridicat de organizare, disciplină, strategie și performanță, remarcate în țările dezvoltate, în special din Europa și Statele Unite. Prima întrebare la care doresc să răspund prin acest studiu este: „Oare este posibil ca managerii români să învețe din ceea ce alții au experimentat?” A doua întrebare este legată de stadiul cunoașterii în domeniul managementului organizațional: „Cu ce pot să contribui la nivelul actual de cunoaștere și ce pot să las în urmă din punct de vedere științific și practic?”

Rolul managementului în lumea contemporană este deosebit de important. Richard Farmer și Barry Richman (1965) au afirmat că: „Managementul este unul dintre factorii esențiali care explică de ce o țară este bogată sau săracă” și „Importul de cunoștințe de management poate fi mai productiv decât importul de tehnologie”.

Impactul cercetării asupra elementelor care caracterizează performanța managementului european și utilizarea lor în practicile românești se dorește a fi puternic. Conceptele principale studiate sunt derivate din tematica studiului prin condiția de existențialitate. Prin urmare, managementul impune existența organizației în care se manifestă și care are o unicitate prin cultura organizațională. De asemenea, managementul este condiționat de persoana care-l gestionează, astfel managerul sau leaderul vor exercita un impact asupra performanței acestuia.

În sfera științifică, impactul cercetării propuse va aduce elemente noi în bagajul curricular al viitorilor manageri, o punte spre noi subiecte de cercetare, precum și publicații științifice. O astfel de abordare deschide un câmp larg de cercetare, mai ales pentru găsirea surselor și soluțiilor specifice influențării performanței în managementul general și al celui românesc în particular.

Motivarea cercetării din punctul de vedere al cercetătorului conține două dimensiuni: (1) intrinsecă, prin dorința explorării și identificării de noi metode și surse de perfecționare personală în domeniul managementului și (2) extrinsecă, prin dorința de a contribui la stadiul cunoașterii, la completarea literaturii cu aspecte teoretice și practice.

Obiectivul și metodologia cercetării

Pornind de la citatul lui Peter Drucker (1993) „Managementul este principala cale de creștere economică”, obiectivul principal al cercetării este identificarea și enunțarea unor elemente noi care, alăturate conceptelor tradiționale existente în managementul românesc, vor conduce la perfecționarea acestuia. Fie că se vorbește despre elemente, factori sau surse de perfecționare, pasul cel mai important este validarea lor din punct de vedere științific și practic.

Obiectivele secundare specifice acestei teme de cercetare sunt:

- Accentuarea importanței temei de cercetare din punct de vedere al adaptării și schimbării managementului românesc în condițiile globalizării și a rolului României de membru în Uniunea Europeană;
- Evidențierea contextului și a ariei comune între managementul internațional și cel românesc, precum și dimensionarea stadiului actual al cunoașterii printr-o abordare de la trecut la prezent, de la internațional la național;
- Fundamentarea teoretică a conceptelor legate de performanță, cultură organizațională, sisteme de management și managementul cunoașterii;
- Prezentarea principiilor și regulilor care guvernează organizarea sistemului managerial al unei entități, cu accent asupra performanței și nevoii de perfecționare;
- Evoluția performanței în contextul național al României, pentru a evidenția trăsăturile specifice managementului societăților comerciale sau al unor organizații;
- Prezentarea avantajelor și dezavantajelor folosirii unor tipare, cutume, concepte, sisteme și proceduri preluate din managementul internațional;
- Propunerea și testarea de noi concepte și instrumente pentru perfecționarea managementului românesc.

Metodele de cercetare sunt cele specifice în acest domeniu, pe care mare parte a cercetătorilor le folosesc, atât calitative cât și cantitative:

1. Documentarea;
2. Focus grup;
3. Studii de caz;
4. Analiza comparativă;
5. Metode de cercetare interdisciplinare;
6. Metode statistice.

Cercetarea prezentă are două fațete: teoretică și empirică, iar caracterul ales este anterioritatea. În acest caz, cercetarea empirică este folosită pentru a verifica teoria, iar progresul cercetării este asigurat de o alternare continuă între cele două.

Cercetarea teoretică din punct de vedere conceptual conține următoarele acțiuni: identificarea conceptelor derivate din obiectiv, formularea conceptelor, definirea și clasificarea lor și, de asemenea, formularea ipotezelor de lucru ca urmare a interpretărilor teoretice. Cercetarea empirică conține acțiuni specifice organizatorice prin care se stabilește populația, eșantionul, variabilele, clarificarea și formularea de noi descoperiri, iar în cele din urmă confirmarea, respectiv validarea ipotezelor de lucru.

Raționamentul cercetării a pendulat de la deductiv spre inductiv și invers. Raționamentul deductiv pornește de la teorie, ipoteze, observare, analizare, testare și, în final, confirmare, iar raționamentul inductiv pornește, în mod contrar, de la identificare, observare, regularități, ipoteze și, în final, spre teorie.

Domeniul și stadiul cunoașterii privind tematica abordată

Literatura de specialitate este sursa principală a investigațiilor realizate, ce converg spre conceptele de bază. Acestea sunt, în funcție de orientare, de patru tipuri: spre rezultate, spre metode, spre teorie și spre aplicație. În cazul studiului privind sursele de perfecționare, s-a insistat pe toate tipurile, dat fiind caracterul teoretic și practic asumat. Domeniul principal este managementul, iar domeniile secundare au fost, după caz, aspecte de natură psihologică, financiară, politică și socială.

Conceptele de bază studiate sunt: organizația și cultura organizațională, managementul și managerul, leadershipul și leaderul, precum și performanța care au creat criteriul de selecție a literaturii analizate.

Procesul de globalizare este o realitate și pentru România, iar alinierea la această tendință prin integrare este una reală. Aderarea la Uniunea Europeană a fost un pas strategic fundamental, iar problema reformei practicilor manageriale atât la nivelul Uniunii Europene, cât și pentru țara noastră ca parte integrantă a comunității este una de mare actualitate.

Dezideratul tezei de doctorat este să surprindă ambele valențe ale înțelegerii performanței sistemului managerial, atât din perspectivă generală, cât și din perspectivă

românească la nivel de microclimat, mezoclimat, macroclimat, pe de o parte, iar pe de altă parte prin analiza evoluției sistemului managerial.

Structura cercetării

Studiul urmărește analiza aspectelor importante ale procesului de perfecționare și îmbunătățire a managementului și, implicit, dezvoltarea managerului. Procesul de perfecționare profesională asigură creșterea competențelor și totodată stimularea creativității resursei umane din organizații.

Obiectivul principal al cercetării, așa cum am arătat, este identificarea unor surse viabile pentru schimbarea managementului în organizații, ca premisă a succesului. Astfel, în literatura de specialitate specialiști recunoscuți ca: Peters & Waterman, (1982), Drucker, (2001), Kotler, (2011) consideră că drumul spre succes trece prin performanță.

Performanța poate fi privită ca un element principal de construcție al organizațiilor spre viitor, dar și ca un indicator al competitivității.

Importanța conceptului de performanță este fundamentală atât în viață, cât și în managementul organizațiilor, acest concept putând fi construit pe diferite dimensiuni: la nivel general sau la nivel specific de detaliu. Schema logică a studiului este reprezentată în figura 1. Structura cercetării cuprinde trei părți: (i) partea I are două capitole, capitolul 1 în care sunt prezentate: tematica, obiectivele, stadiul cunoașterii și structura, iar capitolul 2 este destinat studiului teoretic al conceptelor rezultate din tematică, (ii) partea a II-a are două capitole în care sunt prezentate studiul conceptual teoretic și studiul empiric a patru factori de succes. Capitolul 3 tratează cercetarea teoretică, calitativă, precum și stadiul cunoașterii din cele două perspective general și românesc. Capitolul 4 este studiul empiric a celor patru factori și tratează analiza statistică a datelor colectate prin metoda chestionarului. (iii) Partea a III-a conține capitolul 5, anexele și bibliografia. În această parte sunt prezentate concluziile, propunerile, contribuțiile personale și limitările studiului.

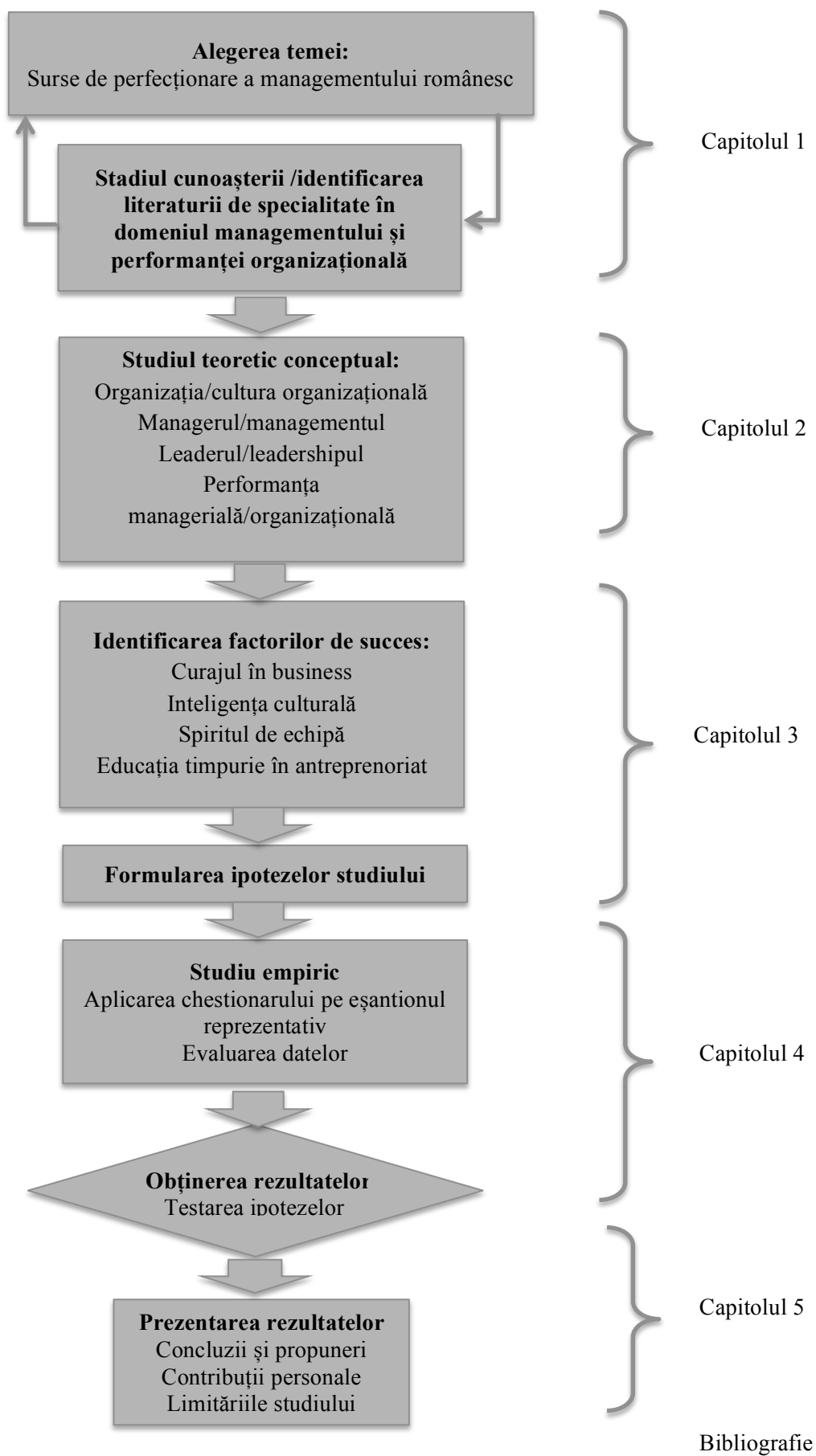


Figura 1. Schema logică a studiului de cercetare, Sursa: proprie

Sinteza capitolelor

Capitolul 1 este destinat informațiilor generale, părții introductive, delimitării domeniului propus pentru cercetare și a structurii de bază privind studiul realizat. Din punctul nostru de vedere, scopul acestui demers este atingerea a două deziderate: contribuția la stadiul cunoașterii în domeniul tematicii abordate și identificarea unor surse noi privind perfecționarea managementului românesc. Obiectivul major al tezei de doctorat este generat de adaptarea managementului la schimbările condițiilor generale, ca efect al globalizării și aderării României la UE, o adaptare care este vitală mai ales dacă luăm în considerare opinia lui Peter Drucker care spunea „schimbă-te sau mori”.

Capitolul 2 prezintă o clarificare a domeniului de bază, *managementul*, care are o condiție de existențialitate prin organizație și prin manager. De asemenea, rezultatele managementului exercitat de către un manager într-o organizație este cuantificat prin performanță. Aceasta este atribuită în sens larg organizației, oferind o imagine a succesului sau eșecului, fiind denumită performanță organizațională.

Managementul este știința care studiază procesele de munca din cadrul conducerii unei organizații. Henri Fayol a fost primul, în 1916, care a dezvoltat funcțiile managementului în cinci categorii prezente și acum: planificarea (previziune), organizarea, coordonarea, motivarea/antrenarea și controlul.

Primele teorii despre management au apărut în secolul al XIX-lea prin diferite tehnici de producție, standardizare, proceduri, contabilitatea costurilor și activități de planificare. În secolul XX apar primele manuale de management, iar autori ca Drucker, Henri Fayol, Gilbreth, Alexander Church, J. Duncan și mulți alții au abordat diferite ramuri ale managementului, astfel în 1920 Harvard Business School oferă primul Master of Business Administration „MBA”. În cadrul managementului se remarcă principii de psihologie, tehnici de statistică și matematică aplicată, iar spre sfârșitul perioadei secolului XX apar alte teorii moderne bazate pe tehnologia informației, dezvoltându-se softuri dedicate. Managementul general este completat cu alte ramuri specializate, precum: managementul financiar, managementul resurselor umane, managementul tehnologiilor informaționale, managementul marketingului, managementul operațiunilor, managementul producției și managementul strategic. Secolul XXI aduce o reducere a structurilor ierarhice și principii democratice în cadrul managementului. Se remarcă apariția creativității și inovației, iar creșterea fenomenului de globalizare provoacă nevoia de adaptabilitate și

colaborare între diferite organizații. Astfel se dezvoltă marile corporații, iar managementul tradițional suferă diferite mutații.

Evoluția conducerii organizației de-a lungul timpului a adus completări cu noi concepte pentru a reda o imagine cuprinzătoare a acesteia. Astfel, au mai fost integrate în cadrul cercetării următoarele concepte: cultura organizațională, leadershipul și leaderul.

În acest capitol au fost urmărite identificarea și înțelegerea aspectelor și trăsăturilor care definesc și influențează pozitiv sau negativ conceptele derivate din tematică.

În cadrul conceptului „*organizației*” au fost prezentate elementele definitorii, tipuri de organizații, clasificarea organizațiilor, sistemul de bază al organizației prin intrări, procese, rezultate și feedback. În continuare a fost prezentat ciclul de viață a organizației prin cinci stadii: (1) stadiul antreprenorial; (2) stadiul colectivității; (3) stadiul formalizării și controlului; (4) stadiul elaborării structurii; (5) stadiul descreșterii.

Organizația este o componentă a societății contemporane creată pe nevoile de existență a omenirii, într-o continuă dezvoltare din punct de vedere structural. Organizația are la bază realizarea obiectivelor derivate din misiune și viziune, care, sunt asumate de către părțile interesate (stakeholder). Modelele cele mai cunoscute evidențiate în literatura de specialitate menționată în acest studiu sunt: Modelul Harold J. Leavitt „Leavitt’s Diamond” (Leavitt 1998) și Modelul Henry Mintzberg, (Mintzberg, 1979).

Conceptul „organizație” este prezent în diferite lucrări științifice, care beneficiază de o vastă literatură. Astfel din lucrările autorilor: Cowley și Domb, (1997), Georges Lapassade (2006), Nicolescu & Verboncu (2007) Bennis & Nanus (1997), Robbins (1990), Parsons (1947), Rob Goffee & Garath Jones (2015) și mulți alții se desprinde faptul că societatea contemporană este dominată de organizație, iar individul este educat în spirit organizațional. Rob Goffee și Garath Jones au afirmat următoarele: „noi ne naștem în organizații, suntem educați în organizații și cei mai mulți dintre noi își petrec viața muncind pentru organizații”. Legăturile individului cu organizațiile sunt foarte strânse de la apariția lui și până la dispariția lui.

Cultura organizațională este rezultatul interacțiunilor umane cu mediul extern în care organizația își desfășoară activitatea, cu o influență reciprocă între membrii și creatorii ei. Factorii modelatori din organizație pot provoca schimbări în: stilul de conducere, luarea deciziilor, structura de organizare, politicile comportamentale, particularizarea valorilor indivizilor, formând obiceiuri specifice culturii organizaționale.

În cadrul culturii organizaționale au fost evidențiate: tipuri de cultură organizațională, diferite modele, dimensiuni și funcții ale culturii organizaționale cu scopul identificării elementelor care o vor influența.

Semnificația termenului de cultură este surprins în literatură prin factorii modelatori ai organizației. Diferitele modele apărute de-a lungul timpului, evidențiate prin caracteristicile culturii organizaționale sunt: Modelul Jeffrey Sonnenfeld (2015), Modelul Deal & Kennedy (Deal & Kennedy 2000), Modelul Charles Handy (Handy, 2005) și Modelul Mihaela Vlăsceanu (Vlăsceanu, 2003).

Se constată o importanță ridicată a culturii organizaționale manifestată de manageri prin funcțiile ei, pentru că pot determina semnificativ funcționalitatea și performanța organizației.

Managerul este persoana care are rol de conducător prin funcțiile și responsabilitățile specifice, fiind considerat a fi creierul și energia organizației. Asocierea persoanelor în grupuri sau în organizații presupune existența unui conducător formal sau informal. Acesta este managerul sau liderul, care stabilește parcursul spre atingerea scopului și administrarea resurselor disponibile.

Evoluția managerului urmărește tendințele managementului de-a lungul timpului, astfel, de la: autoritate, rigiditate, focusare pe corecție, impunere de politici, voce ridicată sau subordonare, caracteristici considerate de domeniul trecutului, în prezent se întâlnesc următoarele: coaching, motivare, focusare pe îmbunătățire, impunerea productivității și a colaborării.

Leadershipul și liderul sunt două concepte tratate foarte intens, iar volumul literaturii este foarte mare și vast. Pe de o parte, leadershipul este un domeniu de cercetare, iar pe de altă parte este o abilitate practică care cuprinde capacitatea unui individ, a unui lider să conducă prin motivare și exemplu personal. În capitolul 2 sunt prezentate caracteristicile leadership-ului și calitățile liderului eficient. Autori ca Kouzes, J.M. & Pozner, B.Z. (1998), în lucrarea lor “Student leadership practices inventory”, Wright & Taylor în “Improving Leadership Performance (1984)”, Bass, Bass & Stogdill (1990) în Handbook of Leadership, Cole, (1997) în „Managementul personalului”, John Maxwell (2007) în „Cele 21 de legi supreme ale liderului” și mulți alții au expus conceptul de leadership în diferiți termeni, care converg spre aceeași interpretare de conducere eficientă prin influențarea pozitivă a oamenilor spre atingerea unui obiectiv.

Tratarea teoretică a acestui subiect a urmărit identificarea elementelor care definesc leadershipul și leaderul, caracteristici, tipuri, stiluri, calități, modele, diferite considerații surprinse de specialiști în lucrări științifice autohtone și internaționale.

Impactul managerului sau al leaderului prin activitatea de management se regăsește în organizație prin *performanța managerială*. Imaginea de succes a organizației oferă tuturor părților implicate (stakeholderi), prin prisma performanței, un proces de evaluare și analiza comparativă a rezultatelor obținute versus celor scontate (Actual Results vs. Desired Results).

Performanța poate fi considerată un element *sine qua non* al fundamentării oricărui tip de organizații moderne, dar, totodată, ea îndeplinește funcția de indicator al competitivității, așa cum este prezentată în capitolul 2. În opinia lui Albu & Albu (2005), performanța unei companii arată „capacitatea sa de a progresa grație eforturilor depuse în mod constant”. Noțiunea de performanță este asociată unei ideologii a progresului, a efortului, a binefacerii.

În 1996, ca urmare unui audit într-o companie mare, Kaplan & Norton apreciază că influențarea, măsurarea și evaluarea performanței organizaționale vizează o suită de obiective financiare, psihologice și sociale. Astfel, performanța este definită de factorii de succes prin indicatorii de performanță financiari și nefinanciari.

Un spațiu generos a fost alocat performanței managementului în organizație pe două dimensiuni (1) managementul performanței și (2) măsurarea performanței, care au la bază opinia lui Tom Peters: “what gets measured gets done”, respectiv ceea ce se poate măsura, cu siguranță se poate realiza.

Sistemul de apreciere a performanței este abordat în cadrul acestui capitol prin factorii de succes și indicatorii de performanță așezați în diagrama Clasament de Performanță sau Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996)

Capitolul 3 este destinat analizei teoretice a celor patru factori de succes identificați ca surse posibile de perfecționare a managementului românesc.

În cadrul acestei etape a demersului științific, prin metode deductive și inductive, au fost identificate și analizate următoarele trăsături: *curajul în business, inteligența culturală, spiritul de echipă și educația timpurie în antreprenariat*.

Structura capitolului conține patru subcapitole, în cadrul cărora au fost definiți și evaluați factorii de succes din punct de vedere a două perspective: (1) managementul general (străin) și (2) managementul românesc. S-au evidențiat trăsăturile și aspectele specifice lor conform literaturii urmărind următoarele:

1. Înțelegerea factorului de succes;
2. Manifestarea și creșterea factorului de succes (perspectiva generală și românească);
3. Enunțul ipotezelor de lucru.

Studiile comparative privind comportamentul mai multor manageri din țări europene și România indică diferențe majore în sfera valorilor fundamentale. Piramida strategică a viziunii și misiunii din cadrul unei organizații poziționează valorile de bază la centrul influențelor. Curajul alături de integritate și caracter formează dimensiunea valorilor cu importanță ridicată, conform modelului Gus Lee & Diane Elliott-Lee, (2006). Impactul curajului în managementul organizațional din perspectiva generală s-a dovedit a fi cel care face diferența de la **bine** la **excelent**. Aprecierea nivelului curajului în business rezultat conform cercetărilor privind managementul românesc este la un nivel scăzut. Astfel, în urma evaluării teoretice s-a enunțat următoarea ipoteză de lucru: (1) *curajul în business este o sursă de perfecționare a managementului românesc.*

Efectul fenomenului de globalizare accentuat din România a deschis noi orizonturi către influențarea managementului românesc. Diferențele culturale cu care se confruntă societatea românească și, implicit, managementul sunt foarte puternice. Astfel, au apărut întrebări privind capacitatea managerului român de adaptare la multiculturalism. „Inteligența culturală este motivată de realitatea practică a globalizării” afirmă Early & Ang (2003), iar într-o lume interdependentă aceasta este importantă pentru succesul la locul de muncă, în relațiile personale și în diversitățile culturale. Aflată la intersecția a trei dimensiuni: cunoștințele, competența și conștientizarea, inteligența culturală a condus la o nouă ipoteză de lucru. (2) *Într-un proces accentuat de globalizare generală și cu efecte puternice în România, îmbunătățirea inteligenței culturale este sursă pentru creșterea performanței și perfecționarea managementului românesc.*

Conducerea eficientă a organizațiilor este subiectul mai multor demersuri științifice. La baza fundației leadershipului este spiritul de echipă, iar existența liderului este condiționată de prezența resursei umane reunite în echipă, pentru un scop comun.

Marea majoritate a studiilor arată că tipul de leadership practicat în România este tranzacțional. Efectele acestui stil de leadership conduc la suprimarea spiritului de echipă, care este preponderent stilului transformațional.

De asemenea, o concluzie evidentă a reieșit dintr-o analiză sumară a abilităților căutate prin anunțurile de recrutare a forței de muncă, spiritul de echipă fiind pe primul loc. Ipoteza de lucru care a fost enunțată este următoarea: (3) *Spiritul de echipă, o abilitate a*

comportamentului uman, este o sursă de perfecționare a managementului românesc prin influența liderului multiplicator sau a celui transformațional asupra membrilor organizației.

La nivel mondial există o preocupare puternică pentru educația sistematizată și instituționalizată de la cele mai fragede vârste. Importanța educației este evidențiată și de către Nelson Mandela care a afirmat că este arma cea mai eficientă în schimbarea lumii.

Demersul științific privind argumentele teoretice referitoare la „educația timpurie în antreprenoriat ca sursă de perfecționare în managementul românesc” poate fi rezumat pe scurt prin următoarele afirmații:

1. Antreprenoriatul este determinant în creșterea economică

Din rapoartele organizațiilor internaționale și din strategiile naționale ale țărilor cu o economie dezvoltată se trage o concluzie unanimă că antreprenoriatul este generatorul principal de prosperitate în societate și elementul determinant în creșterea economică.

2. Educația antreprenorială este factorul determinat pentru dezvoltarea antreprenoriatului

Caracteristicile antreprenoriatului se dobândesc prin educație susținută, iar soluția care se desprinde din cercetarea acțiunilor organizațiilor mondiale, continentale și naționale este elaborarea „strategiilor naționale pentru educație antreprenorială”.

3. Educația timpurie este crucială pentru dezvoltarea copilului prin deprinderea unor abilități diverse

Studiile privind educația timpurie sau dezvoltarea timpurie a copilului arată că învățarea prin cooperare (Fluieraș, 2005) sporește randamentul, creșterea nivelului memoriei și al creativității, generând relaționarea interumană. Efectele educației timpurii corecte sunt regăsite pe parcursul vieții ființei umane, valorificând astfel potențialul acestui proces.

4. România are un nivel al antreprenoriatului foarte scăzut

Rapoartele și evaluările la nivel de România privind educația antreprenorială pun în evidență o imagine fragmentată a acțiunilor și inițiativelor de succes. Se impune o abordare sistematică a introducerii în strategia națională de educație și în curriculum de noțiuni specifice antreprenoriatului, având modelele de succes din Europa.

În cadrul studiilor și rapoartelor la nivelul Uniunii Europene privind creșterea economică, unul dintre factorii determinați este antreprenoriatul. Enunțul ipotezei de lucru numărul 4 este următorul: (4) *Educația timpurie în antreprenoriat este un factor determinant în creșterea economică și o sursă a perfecționării managementului românesc.*

Capitolul 4 este destinat studiului empiric privind cei patru factori de succes care au rezultat din studiul teoretic-conceptual, fiind structurat în 5 părți: (1) metodologia de cercetare, (2) rezultatele și analiza focus grupului, (3) organizarea studiului empiric, (4) analiza datelor și testarea ipotezelor, (5) concluzii și propuneri.

Rezultatele obținute prin aplicarea chestionarului asupra eșantionului au fost analizate statistic, iar în final ipotezele de lucru au trecut printr-un proces amplu de testare.

Obiectivul cercetării științifice a fost atins prin validarea ipotezelor lucru confirmând astfel patru surse de perfecționare a managementului românesc. Testarea ipotezelor din punct de vedere statistic a fost făcută prin mai multe direcții de studiu și anume:

- (D1) compararea percepției generale cu etalonul stabilit;
- (D2) compararea percepției practice (percepției românești) cu etalonul stabilit;
- (D3) compararea celor două tipuri de percepții;
- (D4) studiul influenței pe care percepția generală este posibil să îl aibă asupra celei practice;
- (D5) studiul corelației dintre cele două tipuri de percepție.

În cazul direcțiilor 1 și 2 vom studia care este percepția influenței fiecărui factor asupra managementului prin comparație cu etalonul stabilit. Astfel se desprind trei tipuri de teste și anume:

- Testul bilateral – *Percepția asupra influenței factorului nu diferă de etalon*
- Testul unilateral la dreapta – *Percepția asupra influenței factorului depășește etalonul*
- Testul unilateral la dreapta – *Percepția asupra influenței factorului nu depășește etalonul*

În cazul direcției 3 vom compara cele două tipuri de percepții. Pentru aceasta vom compara punctajele medii ale populației pe cele două tipuri de percepții:

- Testul bilateral – *Cele două tipuri de percepție nu diferă semnificativ*
- Testul unilateral la dreapta – *Percepția aplicată este sub percepția generală*
- Testul unilateral la dreapta – *Percepția aplicată o depășește pe cea generală*

În cazul direcției 4 vom studia dacă există legătură între cele două tipuri de percepții, astfel că ipotezele vor fi formulate astfel:

H_0 : nu există legătură între cele două tipuri de percepții

H_1 : există legătură între cele două tipuri de percepții

În cazul direcției 5, dacă ipotezele din cadrul direcției 4 confirmă existența unei legături, ne propunem să studiem corelația dintre cele două tipuri de percepție.

În verificarea acestor ipoteze vom aplica teste de semnificație, teste care implică derularea următoarelor etape:

1. Formularea ipotezelor;
2. Stabilirea nivelului de semnificație α ;
3. Calcularea statisticilor test (z sau t pentru D1, D2 și D3, χ^2 pentru D4);
4. Determinarea valorilor critice;
5. Luarea deciziei de respingere sau nu a ipotezei nule.

Considerații

- Aplicarea unui test de semnificație presupune cunoașterea distribuției pe care o are populația din care provine eșantionul. Cum volumul de eșantionare este mare (n=130), distribuția populației poate fi aproximată cu distribuția normală.
- Nivelul de semnificație α reprezintă probabilitatea de a comite o eroare respingând ipoteza nulă când aceasta s-ar putea să fie adevărată. În general, în științele economice nivelul de semnificație se stabilește la 5%.
- În cercetarea noastră am folosit softul StatGraphics Centurion XVI.

Rezultatele statistice în urma prelucrărilor datelor obținute prin utilizarea chestionarului sunt sintetizate în următorul tabel:

Factor de succes Parametrul	Curaj în business		Inteligența culturală		Spiritul de echipă		Educația timpurie în antreprenoriat	
	generală	românească	generală	românească	generală	românească	generală	românească
Perspectiva managementului								
Valoarea medie	4,53	3,38	4,96	4,07	5,27	4,507	3,76	2,89
Valoarea mediană	5	3	5	4	6	5	4	3
Valoarea modală	5	3	5	4	6	4	5	2
Abaterea medie pătratică	1,208	1,383	1,05	1,35	1,03	1,24	1,12	1,42
Coeficientul de variație	26,62%	40,86%	21,25%	33,26%	19,6%	27,6%	29,82%	49,13%
Quartila inferioară	4	2	5	4	5	4	3	2
Quartila superioară	6	4	6	5	6	5	5	4

Rezultatele obținute în urma testării ipotezelor pe cele cinci direcții și pe cele două perspective a managementului sunt sintetizate în următorul tabel:

Factor de succes Direcții	Curaj în business	Inteligența culturală	Spiritul de echipă	Educația timpurie în antreprenariat
D1. compararea percepției generale cu etalonul stabilit	$H_0: \mu=4,5;$ $H_1: \mu>4,5$ p-value = 0,3586 $< \alpha$	$H_0: \mu=4,5;$ $H_1: \mu>4,5$ p-value = $7,7 \cdot 10^{-7}$ $< \alpha$	$H_0: \mu=4,5;$ $H_1: \mu>4,5$ p-value = $1,71 \cdot 10^{-7}$ $< \alpha$	$H_0: \mu=4,5;$ $H_1: \mu>4,5$ p-value = $1,22 \cdot 10^{-7}$ $< \alpha$
D2. compararea percepției practice (percepției românești) cu etalonul stabilit;	$H_0: \mu=4,5;$ $H_1: \mu<4,5$ p-value = $1,6 \cdot 10^{-7}$ $< \alpha$	$H_0: \mu=4,5;$ $H_1: \mu<4,5$ p-value = 0,0002 $< \alpha$	$H_0: \mu>4,5;$ $H_1: \mu \neq 4,5$ p-value = 0,9440 $> \alpha$	$H_0: \mu=4,5;$ $H_1: \mu<4,5$ p-value = 0,0000 $< \alpha$
D3. compararea celor două tipuri de percepții;	$H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$ $H_1: \mu_1 - \mu_2 > 0$ p-value = $4,11 \cdot 10^{-12}$ $< \alpha$	$H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$ $H_1: \mu_1 - \mu_2 > 0$ p-value = $5,13 \cdot 10^{-9}$ $< \alpha$	$H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$ $H_1: \mu_1 - \mu_2 > 0$ p-value = $7,08 \cdot 10^{-8}$ $< \alpha$	$H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$ $H_1: \mu_1 - \mu_2 > 0$ p-value = $4,17 \cdot 10^{-12}$ $< \alpha$
D4. studiul influenței pe care, e posibil, ca percepția generală să o aibă asupra celei practice;	$H_0: \text{nu există legătură}$ $H_1: \text{există legătură}$ p-value = 0,0000 $< \alpha$	$H_0: \text{nu există legătură}$ $H_1: \text{există legătură}$ p-value = 0,0000 $< \alpha$	$H_0: \text{nu există legătură}$ $H_1: \text{există legătură}$ p-value = 0,0000 $< \alpha$	$H_0: \text{nu există legătură}$ $H_1: \text{există legătură}$ p-value = 0,0000 $< \alpha$
D5. studiul corelației dintre cele două tipuri de percepție.	(R-squared) este 0,8357 83,75%	(R-squared) este 0,9218 92,18%	(R-squared) este 0,8880 88,80%	(R-squared) este 0,8679 86,79%

Probabilitate de 95%, $\alpha = 0,05$, etalon= 4,5

Capitolul 5 este o prezentare a concluziilor finale, sugestiilor, propunerilor, principalelor contribuții ale studiului, limitările și perspectivele viitoare de cercetare pe această tematică.

Concluzii generale, contribuții personale, limite ale cercetării, direcții viitoare de cercetare și propuneri

Obiectivul prezentului demers științific este identificarea surselor de perfecționare a managementului românesc, realizându-se pe două dimensiuni: (1) perspectiva managerului în general și (2) perspectiva managerului român. Aceste surse au fost identificate prin factori ce influențează atitudinea managerului și performanța organizațională.

Interesul cercetătorilor și al managerilor este crescut pentru această tematică, dată fiind vastitatea materialelor făcute publice sub formă scrisă sau prin mijloace audio și video.

Performanța în orice domeniu este imaginea succesului la nivel personal și organizațional. Deși tematica studiului a fost plasată în domeniul economic și de business, caracterul ei este multidisciplinar și interdisciplinar. Perioada de desfășurare a activităților specifice de cercetare a fost relativ scurtă, de cinci ani, datorită volumului de materiale științifice disponibile.

Identificarea surselor de perfecționare este un stadiu important al întregului studiu. Acest stadiu a fost realizat prin metoda „observărilor” și confirmate prin metoda „organizării unui focus grup”. Procesul cercetării științifice a continuat prin studiul teoretic al următorilor factorilor de succes: (1) curajul în business și valorile de bază, (2) inteligența culturală, (3) spiritul de echipă și, în cele din urmă, (4) educația timpurie în antreprenariat. Prin metode de inducție și deducție, factorii de succes au fost analizați conform literaturii de specialitate, concluzionând cu enunțarea ipotezelor de lucru.

Factorii de succes identificați au fost definiți, iar prin studii științifice de cercetare empirice a fost identificat impactul lor în cele două dimensiuni amintite mai sus: din punct de vedere al managementului în general și din punct de vedere al managementului românesc.

Curajul în business și valorile fundamentale

Imaginea curajului în această lucrare este desprinsă din semnificația reușitei în viață și în business, cu următoarele elemente care îl alimentează: voința, generozitatea, tăria și rațiunea. Curajul sau tupeul (pozitiv) în business a stârnit controverse în timpul cercetării, un fapt întâlnit și în literatură, datorită conotației negative atribuite termenului tupeu în diferite zone ale globului. Curajul întins la maxim sau tupeul pozitiv este construit și demonstrat ca fiind un factor puternic în influențarea managementului românesc, care conform studiilor are o prezență slabă în societatea românească în general și în business.

Studiul empiric a confirmat concluziile studiului conceptual referitor la faptul că managerul român trebuie să se dezvolte în dobândirea trăsăturilor unui leader curajos, acestea fiind: abilitatea de a alege și decide, deschis la inovare și acțiune, planifică și comunică eficient, schimbarea direcției când se impune, preia și gestionează ambiguitatea și în cele din urmă își învinge teama. Rezultatele obținute din aplicarea chestionarului sunt relevante și completează alte studii științifice în acest domeniu și în mod special curajul în

business și valorile fundamentale sunt o sursă de perfecționare a managementului românesc. Cultivarea acestui factor, așa cum reiese din analiza răspunsurilor la chestionar, trebuie să înceapă foarte devreme prin sistemul educațional organizat în cazul copiilor, iar pentru adulți este metoda dezvoltării personale continue printr-un curriculum adecvat. *Afirmația noastră finală privind acest factor de succes este: performanța în managementul organizației este influențată de curajul în business.*

Inteligența culturală

Pornind de la un fenomen global și foarte puternic în România, globalizarea generează modificări sociale și economice profunde cu efecte asupra managementului, astfel s-a obținut inteligența culturală, o capacitate de adaptare la un mediu cultural nefamiliar. Situată la intersecția a trei dimensiuni: cunoștințele culturale, conștientizarea și competențele specifice, inteligența culturală este motivată puternic de pătrunderea și influența agresivă a multiculturalismului în societatea românească. În cadrul studiului conceptual a fost prezentată o serie de patru factori care consolidează nivelul inteligenței culturale: coeficientul metacognitiv, dimensiunea cognitivă, dimensiunea motivațională și comportamentul.

Studiul empiric asupra inteligenței culturale este demonstrat prin rezultatele obținute și analizate din aplicarea chestionarului, astfel, se desprinde următoarea concluzie: managerul român are nivelul inteligenței culturale scăzut față de perspectiva managerului general, iar abordarea acestei competențe în cadrul procesului de educație a fost în perioada studiilor universitare. *Nevoia ce reiese din cercetare este creșterea nivelului inteligenței culturale prin educație și dezvoltare personală, aceasta fiind afirmația noastră în ceea ce privește fenomenul globalizării masive în România .*

Globalizarea este cauza multor schimbări, iar nevoia adaptării este foarte puternică. Concluzia acestui concept se încadrează în citatul lui Peter Drucker „Lumea de mâine – va fi sigur alta, cine nu se adaptează trebuie să se aștepte la mari surprize neplăcute”.

Spiritul de echipă

Spiritul de echipă a fost abordat în acest demers datorită existenței leadershipului. Astfel, spiritul de echipă este prezentat ca o abilitate a unui individ de a gândi, lua decizii și lucra împreună cu alte persoane pentru un scop comun, fiind fundația în piramida leadershipului. Caracteristicile lui sunt prezentate într-o analiză comparativă (tabel comparativ Leadership multiplicator, diminuator și spiritul de echipă) cu caracteristicile leaderului multiplicator sau a leadershipului transformațional, rezultând astfel o condiție primară de creștere a nivelului.

Leaderul Multiplicator	Spiritul de echipă	Leaderul Diminuator
<ul style="list-style-type: none"> - Crearea unui mediu sigur pentru cea mai bună gândire - Sinergie și interacțiune - Aprecierea tuturor genilor indiferent de domeniul fiecăruia - Folosirea tuturor membrilor la capacitate maximă 	<ul style="list-style-type: none"> - Construirea încrederii între membrii echipei - Cooperare strânsă între membrii echipei 	<ul style="list-style-type: none"> - Opinia membrilor este suprimată, iar încrederea membrilor este foarte slabă - Ignorarea cunoștințelor venite din partea grupului
<ul style="list-style-type: none"> - Crearea mediului pozitiv de confort, în generare de idei și soluții - Acceptarea ca membrii să greșească, apoi să învețe - Provocarea membrilor spre dezvoltare, eliberarea creativității și inovării 	<ul style="list-style-type: none"> - Crearea unui mediu de lucru pozitiv, optimist, respect reciproc, transparență, loialitate și disciplină; 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitarea sferei de acțiune, modalitatea de lucru fiind prin crearea unor reguli și proceduri - Recompensarea materială a succesului - Pedepsirea celor ce greșesc
<ul style="list-style-type: none"> - Definirea întrebărilor potrivite, formarea echipelor de lucru - Antrenarea tuturor membrilor în activitățile organizației - Comunicarea deciziilor și a raționamentelor aferente 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicarea eficientă și managementul timpului eficace 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicarea este direcționată spre leader prin obligația membrilor de a-l informa; - Energie consumată pentru a descoperi ce gândește conducătorul
<ul style="list-style-type: none"> - Soluționarea conflictelor este pragmatică, mai întâi sunt evitate atacurile personale, oferind mediul de dezbateră, provocând diferite întrebări 	<ul style="list-style-type: none"> - Soluționarea și gestionarea conflictelor eficient 	<ul style="list-style-type: none"> - Sacrificarea celor care nu sunt în asentimentul leaderului - Leaderul diminuator se consideră judecătorul suprem
<ul style="list-style-type: none"> - Conducerea procesului de luare a deciziilor prin oferirea tuturor a mediului să gândească și să se implice - Crearea mediului de consens a grupului - Deciziile sunt asumate de către toți și în final se comunică decizia și raționamentele aferente 	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilirea proceselor participative, în special la procesul decizional 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesul decizional este în mâna leaderului, arătând cine este conducătorul suprem - Atribuirea responsabilităților sunt ordine de lucru - Imaginea este „știu eu tot”
<ul style="list-style-type: none"> - Insuflarea unui drept de proprietate și răspundere în ce privește succesul altora - Dezbateri pe idei prin asigurarea unui climat de siguranță pentru cea mai bună gândire - Inteligența grupului este generatoare de idei și soluții - Provocarea grupului la acțiune 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivarea grupului și individului pentru realizarea scopului 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivarea grupului și a individului este foarte slabă și bazată tranzacțional - Oamenii vor migra spre o altă organizație lăsând în urmă acest stil de leader - Inteligența leaderului este generatoare de idei și soluții
<ul style="list-style-type: none"> - Conectarea membrilor la misiunea și oportunitățile organizației - Participarea colectivă la determinarea și asumarea obiectivelor organizației dar și personale 	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilirea scopului comun, misiunea fiecăruia și obiectivul comun prin alocarea adecvată a muncii 	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilirea scopurilor organizației derivate din misiune/viziune sunt în funcție de capacitatea leaderului

Tabel comparativ: Leadership multiplicator, diminuator și spiritul de echipă, Sursa:proprie

Din studiul conceptual teoretic al literaturii au fost identificate următoarele elemente ce conduc la următoarea concluzie: spiritul de echipă în managementul românesc este foarte slab.

- stilul de leadership predominant în România este tranzacțional, cu suprimarea abilităților de echipă;
- profilul psihologic al românului este afectat negativ de neîncrederea în oameni, lipsa cooperării, nefolosirea potențialului intelectual și creativ, emoționalitatea crescută care amplifică frustrarea și scepticismul, competitivitate nedublată de disciplină;
- abilitatea cea mai căutată prin anunțurile de recrutare este munca în echipă.

În cadrul chestionarului aplicat s-a observat că spiritul de echipă este cel mai apreciat factor de succes de către respondenți.

Concluzia desprinsă din prezentul studiu este următoarea: educația și cultivarea spiritului de echipă precum și abordarea unui leadership transformațional este sursă de perfecționare a managementului românesc.

Educația timpurie în antreprenariat

Educația în antreprenariat a suferit modificări substanțiale din momentul începerii demersului științific și finalizării lui prin implementarea unor programe naționale la care se face referire în lucrare. Când privește educația timpurie așa cum este definită de la vârsta de 3 ani, antreprenoriatul în România nu este prezent în curriculum. Acest aspect este unul complex datorită actorilor implicați în educația copiilor: familia, educatori, profesori, organizații guvernamentale și non-guvernamentale. Situația în alte țări dezvoltate este cu totul alta comparativ cu România, iar de aici se poate trage următoarea concluzie: *educația timpurie în antreprenariat este un factor determinant în creșterea economică.*

Rezultatele obținute din aplicarea chestionarului confirmă faptul că educația timpurie în antreprenariat este un factor de succes, iar majoritatea răspunsurilor au condus la faptul că antreprenoriatul să fie introdus în curriculum chiar în cadrul grădiniței.

Studiu empiric

În cadrul acestei componente de finalitate a demersului științific au fost confirmate ipotezele de lucru prin mijloace empirice. Astfel, printr-un chestionar amplu despre cei 4 factori de succes a fost cerută opinia managerilor străini cu activități în România și a managerilor români. Ipotezele au fost validate și confirmate în urma testelor statistice aplicate eșantionului.

Lucrarea conferă un grad ridicat de noutate pe cele două dimensiuni: perspectiva managementului în general, dar și perspectiva managementului românesc. De asemenea, acest demers contribuie la gradul de cunoaștere în influențarea performanței organizaționale prin factorii de succes studiați. Rezultatele obținute sunt considerate o valoare adăugată pentru managerul și leaderul român, oferind surse de perfecționare, confirmate din punct de vedere științific. Gradul teoretic este completat de spiritul practic, constituind premisele dezvoltării personale.

Demersul științific a îmbinat cercetarea teoretică la nivel conceptual cu cercetarea empirică, aducând o serie de contribuții literaturii de specialitate și bunelor practici în perfecționarea profesională a managerilor.

Contribuții personale ale studiului din punct de vedere teoretic

- sintetizarea teoriilor legate de organizație, cultură organizațională, management, leadership, manager și leader, cu scopul de a identifica factorii care influențează performanța organizațională;
- examinarea critică și analiza comparativă a principalelor concepte existențiale a managementului românesc;
- identificarea și evidențierea punctelor slabe, respectiv puternice ale managementului românesc;
- demersul științific a evidențiat faptul că fenomenul globalizării are efecte asupra managementului pe mai multe planuri: managerul expatriat, managerul autohton și alți angajați din cadrul organizației, extinzând influențele de la managerul expatriat spre alte persoane;
- în cadrul analizei teoretice a curajului și valorilor fundamentale s-a demonstrat faptul că valoarea organizației este dată de valorile fundamentale ale angajaților, extrapolându-se spre misiune și viziune;
- confirmarea factorilor de succes prin metodele folosite în prezentul demers conceptual: curajul în business, inteligența culturală, spiritul de echipă și educația timpurie în antreprenoriat sunt validate ca surse de perfecționare.

Contribuții personale sub aspectul studiului empiric

- identificarea poziției ca nivel de influență în managementul general (străin) a curajului în business, inteligenței culturale, spiritului de echipă și educației timpurii în antreprenoriat, care este unul puternic spre foarte puternic;

- identificarea poziției ca nivel de influență în managementul românesc a curajului în business, inteligenței culturale, spiritului de echipă și educației timpurii în antreprenoriat, care este unul moderat;
- compararea percepției influenței a factorilor de succes în managementul general față de managementului românesc, identificându-se o diferență, ce oferă posibilități de îmbunătățire;
- confirmarea factorilor de succes prin metode statistice: curajul în business, inteligența culturală, spiritul de echipă și educația timpurie în antreprenoriat sunt confirmate și validate ca surse de perfecționare.

Contribuții personale sub aspectul aplicat mediului de afaceri

- identificarea a patru surse de perfecționare a managementului românesc și creșterea performanței;
- identificarea de soluții practice privind creșterea influenței factorilor de succes curajul în business, inteligența culturală, spiritul de echipă și educația timpurie în antreprenoriat pentru managementul românesc;
- identificarea de alți factori de succes ce pot influența dezvoltarea personală a managerului/leaderului român.

Limitele studiului de cercetare

Limitele unui studiu de cercetare științifică există și sunt absolut inerente oricât de fundamentată ar fi, creând premisele continuării analizelor și investigațiilor. Vastitatea, complexitatea și disponibilitatea literaturii în domeniu poate crea și alte opțiuni valide. O sinteză a limitărilor identificate în cercetarea prezentă este următoarea:

- Literatura de specialitate internațională și românească utilizată în acest studiu este de 108 articole publicate în diferite jurnale cu notorietate, cărți și înscrisuri într-un număr de 160, ceea ce poate să limiteze perspectivele și rezultatele obținute.
- În privința studiului empiric, se poate ridica problema reprezentativității eșantionului, având în vedere indiferența și refuzul managerilor de a participa la demersul științific. De asemenea, s-a constatat un fenomen generalizat: înscrierea unor organizații în baza de date a „Total firme din România” cu adrese de e-mail nevalide sau închise ulterior.
- Populația definită în studiul a fost limitată prin introducerea organizațiilor de business cu activitate pe teritoriul României.

Perspective pentru viitoare cercetări

„Cercetarea științifică este o investiție în viitor”, a afirmat Marius Leordeanu Doctor of Philosophy în Robotics, Carnegie Mellon University, astfel se poate sublinia că indiferent de domeniu, demersurile de cercetare nu se finalizează niciodată, deschizând alte perspective și posibilități de creștere a cunoașterii. Limitările, neajunsurile și rezultatele obținute pot fi transformate în noi subiecte și perspective ale cercetărilor. Astfel, în derularea procesului de cercetare, au fost identificate noi perspective, care nu s-au încadrat în obiectivul studiului, dar acestea pot continua cercetarea.

1. Extinderea populației într-un nou studiu de cercetare a tuturor organizațiilor de business, guvernamentale sau nonguvernamentale.
2. Studiul de cercetare a vizat patru factori de succes cu influențe asupra performanței organizaționale, cu un factor mai mult față de obiectivul propus inițial. În cadrul activității „focus grup” au mai fost identificați următorii factori: disciplina, perseverența în muncă, inteligența emoțională și procesul decizional, care pot să fie studiați științific în demersuri viitoare.
3. Chestionarul utilizat a deschis noi subiecte de cercetare a surselor de perfecționare prin întrebările 45-48, care au provocat respondentul să specifice un factor de succes prezent în mediul cultural-organizațional din care provine. Acești factori sunt: altruismul, autodisciplina, alinierea target-urilor, atitudinea constructivă, empatia, transparența luării deciziilor, inovația, brandingul personal și predictibilitatea, care pot crea noi subiecte de cercetare.
4. Repetarea studiului poate aduce elemente noi care, printr-o analiză comparativă, să completeze rezultatele obținute, îmbunătățind performanța organizațională.

În final, se poate aprecia că cercetarea realizată și-a atins obiectivul propus prin contribuția adusă în teoria și practica managementului românesc. Rezultatele obținute contribuie la stadiul cunoașterii în acest domeniu, fiind utile cercetătorilor, managerilor și liderilor. Pe plan practic, elementele studiate pot să fie utilizate în planurile de dezvoltare personală.

Bibliografie

Articole în jurnale/periodice

1. Alon, I., & Higgins, J. (2005). *Global Leadership Success Through Emotional and Cultural Intelligences*, Business Horizons;
2. Ang, S., & Van Dyne, L., & Koh, S.K. (2006), *Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence*. Group and Organization Management;
3. Ang, S., & Van. Dyne, L.,& Koh, C., (2004). *The Measurement of Cultural Intelligence. Paper presented at the 2004, Academy of Management Meetings Symposium on Cultural Intelligence in the 21st Century*, New Orleans;
4. Ang, S., & Van. Dyne, L., & Koh, C., & Templer, K.J., & Tay, C., & Chandrasekar, N.A. (2007). *Cultural Intelligence: Its measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation, and Task Performance*. Management and Organization Review;
5. Antonakis, J., & Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. , (2003), *Context and leadership: An examination of the nine- factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire*. The Leadership Quarterly;
6. Arora, P., & Rohmetra, N., (2010), *Cultural Intelligence: Leveraging Differences to Bridge the Gap in the International Hospitality Industry*, International Review of Business Research Papers Vol 6;
7. Arthur W., & Chickering, A.W., & Gamson, Z.F., (1987), *Seven principles for good practice in undergraduate education*, Journals Articles(080), AAHE Bulletin, Denver;
8. Avolio, B. J., & Bass, B.M., (2004), *Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Redwood City, Mind Garden;
9. Bandura, A. (1977), *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*, Psychological Review;
10. Bass, B.M., (1990), *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*, Organizational Dynamics;
11. Bass, B.M., & Avolio, B. J., (1990), *Multifactor Leadership Questionnaire*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA;
12. Bass, B.M., & Avolio, B.J., (1993), *Transformational leadership: a response to critiques*, in Chemers, M.M., Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions, Academic Press, San Diego;
13. Bass, B.M. (1990), *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*, Orsanizational Dynamics, Vol. 18;
14. Beck, A.T., (1976), *Cognitive therapy and the emotional disorders*, International University Press, New York;
15. Benjamin, L., & Flynn, F.J., (2006), *Leadership style and regulatory mode: Value from fit?*, Organizational Behavior and Human Decision Processes;
16. Berkowitz, M.W., (1997), *The complete moral person: Anatomy and formation*, In J. M. Dubois (Ed.), Moral issues in psychology: Personalist contributions to selected problems. Lanham, MD: University Press of America;
17. Bescos, P-L., & Cauvin , E., (2004). *Performance measurement in French companies: An empirical study*, Studies in Managerial and Financial Accounting;
18. Birren, J.E., & Fisher, L.M., (1990), *The elements of wisdom: Overview and integration*, In R. J. Sternberg (Ed.), Wisdom: Its nature, origins, and development, Cambridge University Press, New York;
19. Blocher, D., & Chickering, A. W., & Gamson, Z.F., (1987), *Seven Principles for good practice in undergraduate education*, American Association for Higher Education, Washington;
20. Cawley, M.J., & Martin, J.E., & Johnson, J.A. (2000), *A virtues approach to personality*, Personality and Individual Differences, 28;
21. Collins, J., (2001), *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap . . . and Others Don't*, HarperCollins, New York;
22. Comisia Europeana, (2012), *Dezvoltarea competențelor cheie în școlile din Europa: provocări și oportunități pentru politică* , Luxemburg: Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene;
23. Costa, P.T., Jr., & McCrae, R.R., (1988), *From catalog to classification: Murray's needs and the five-factor model*, Journal of Personality and Social Psychology;

24. Costachescu, A., (2010), *Quelques Lexèmes En Voyage*, Annals of the University of Craiova. Series Philology, Linguistics;
25. Cristian Radu, (2009), *Valentele unei sintagme: Era a comunicării, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Universitatea “Babeș-Bolyai”, Cluj-Napoca;*
26. David, D., & Lynn, S.J., & Ellis, A., (2010), *Rational and irrational beliefs*, Research, theory, and clinical practice, Oxford University Press;
27. Den-Hartog, D.N., & Van-Muijen, J.J., & Koopman, P. L., (1997), *Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ*, Journal of Occupational psychology;
28. Dr. Subramaniam A.L., & Sri-Ramalu, S., & Wei, C.C., & Rose, C.R., (2011), *The Effects of Cultural Intelligence on Cross-Cultural Adjustment and Job Performance amongst Expatriates in Malaysia*, International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 9;
29. Dreher, A. (2006). *Does Globalization Affect Growth?*, Applied Economics;
30. Dumbravă, M., (2010), *Model de analiză a performanței firmei*, Economie teoretică și aplicată, 8.
31. Earley, P.C., & Ang, S., (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*, Palo Alto, CA: Stanford University Press;
32. Ellison, C., (1992), *Are religious people nice people?*, Evidence from the national survey on Black Americans. Social Forces, 71;
33. Enright, R.D., & Gassin, L.A., & Wu, C., (1992), *Forgiveness: A developmental view*, Journal of Moral Education, 21;
34. Enright, R.D., & Coyle, C.T., (1998). *Researching the process model of forgiveness within psychological interventions*, In E. L. Worthington (Ed.), Dimensions of forgiveness: Psychological research and theological perspectives, Philadelphia: Templeton Foundation Press;
35. Enright, R.D., & Gassin, L.A., & Wu, C., (1992). *Forgiveness: A developmental view*, Journal of Moral Education;
36. Fitzgerald, P., (1998), *Gratitude and justice*, Ethics, 109;
37. Fleenor, John W., (2001), *Review of the Multifactor Leadership Questionnaire*, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC;
38. Gangel, K.O., (1987) *Leadership: Coping with Cultural Corruption*, Bibliotheca Sacra 144;
39. Goleman, D., & Richard Boyatzis, R., & McKee, A., (2000), *Primal leadership*, Harvard Business School Publing, Massachusetts;
40. Gruia, D.F., & Banc, P., (2005), *Delimitări teoretice cu privire la conceptul de eficiență și formele sale*, Simpozionul Național Studentesc, Universitatea 1 Decembrie 1918, Alba Iulia;
41. Guido, M., (1997), *Interdisciplinarity and the Organization of Knowledge in Europe*, Interdisciplinarity and the Social Sciences, Cambridge;
42. Guzzo, R.A., & Dickson, M.W., (1996). *Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness*, Annual Review of Psychology;
43. Hackman, J.R., (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*, Harvard Business School Press, Boston;
44. Haidt, J. (2003), *Elevation and the positive psychology of morality*, In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), Flourishing: Positive psychology and the life well-lived, American Psychological Association;
45. Harris, P.R., (2004), *Success in the European Union depends upon culture and business*, European Business Review Vol 16;
46. Harris, P.R., (2004), *Success in the European Union depends upon culture and business*. European Business Review Vol 16(6);
47. Herman, S., (1971), *Toward a more authentic manager*, Training and Development Journal, 25;
48. Hinkin, T. R., & Tracey, J. B., (1999), *The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations*, Cornell University, School of Hospitality Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/666>;
49. Hisrich, R.D., & Ramadani, V., (2017), *Effective Entrepreneurial Management Strategy, Planning, Risk Management, and Organization*, Springer International Publishing;
50. Hofstede, G., (2011) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2nd Edition*. Thousand Oaks CA: Sage Publications;
51. Howell, J. M., & Frost, P. J. (1989), *A laboratory study of charismatic leadership*, Organizational Behavior & Human Decision Processes;
52. Ilgen, D.R., & Hollenbeck, J.R., & Johnson, M., & Jundt, D., (2005). *Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models*. Annual Review of Psychology, 56;

53. Isac, F., (2006), *Teză de Doctorat: Leadershipul în cultura organizațională*, Universitatea de Vest Timișoara;
54. Jago, A.G., (1982), *Leadership: Perspectives in theory and research*, Management Science, Vol.28;
55. Jarvenpa, R., & Brumbach, H. (1988), *Socio-Spatial Organization and Decision-Making Processes: Observations from the Chipewyan*, American Anthropologist, 90(3);
56. Judge, A.T., & Picolo, R.F., (2004) *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*, Journal of Applied Psychology, Florida;
57. Kateb, G., (2004), *Courage as a Virtue*, The New School, Social research, Vol 71;
58. Katzenbach, J.R., & Smith, D.K., (2005), The high performance organization, The discipline of teams, Harvard Business Review;
59. Kavanagh, E., (2010), *Three Leadership Models: Kurt Lewin, Hershey and Blanchard, and Edwin Friedman*, University Canada West Business School, Vancouver;
60. Kearney, A.T., (2007), The Globalization Index 2007. Foreign Policy Magazine;
61. Koopman, A., (1991), *Transcultural Management, How to Unlock Global Resources*, Basil Blackwell Inc., 3 Cambridge Center Cambridge;
62. Kozlowski, S.W.J., & Bell, B.S., (2003), *Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, London;
63. Levin, P., Kent, I., (2001), *Draft manual on teamwork tutoring: 28 questions and answers for academics on teamwork in universities*; http://www.teamwork.ac.uk/MGS_teamwork_tutoring_draft_manual.pdf. (accesat 15 August 2015);
64. Lynn, R., & Meisenberg, G., (2010), *National Iqs calculated and validated for 108 nations*, Intelligence journal;
65. Lynn, R., & Vanhanen, T., (2002), IQ and the wealth of nations. Westport: Praeger, ScienceDirect Intelligence 34;
66. Lubbers, R.F.M & Koorevaar, J.G, (1999), *The dynamic of globalization, Primary Globalisation, Secondary Globalisation, and the Sustainable Development Paradigm – Opposing Forces in the 21st Century* OECD forum for future, (Conference on 21st Century social dynamics towards the creative society), Berlin;
67. Mackintosh, N.J., (1998), *IQ and human intelligence*, Oxford University Press, Oxford;
68. Maksoud, A., & Asada, T., & Si-Nakagawa, M. (2008), *Performance measures, managerial practices and manufacturing technologies in Japan manufacturing firms State of art*, International Journal of business Performance Management;
69. Malutan, D, (2012), *Improving cultural intelligence as management improvement source*, Proceedings of the 6th international management conference “approaches in organisational management” , Bucharest, Romania;
70. Malutan, D, (2013), *Performance Management Mechanism and Balanced Scorecard Implementation in CSi Romania*, Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings; Cluj-Napoca Vol. 5, : 141-148. Cluj-Napoca: Babes Bolyai University;
71. Malutan, D, (2014), *Gumption (nerve) in business creates winners*, , Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings; Cluj-Napoca Vol. 7, Cluj-Napoca: Babes Bolyai University
72. Malutan, D, (2018), *The core values determines, the effect of achieving high performance*, Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings; Cluj-Napoca Vol. 10, Cluj-Napoca: Babes Bolyai University
73. Martin, R.A., (1996), *The Situational Humor Response Questionnaire (SHRQ) and Coping Humor Scale (CHS): A decade of research findings*, Humor, 9;
74. Martin, R.A., (2001), *Humor, laughter, and physical health: Methodological issues and research findings*, Psychological Bulletin;
75. Masi, R.J., & Cooke, R.A., (2000), *Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity*, International Journal of Organizational Analysis;
76. McClelland, D.C., (1973), *Testing for competence rather than intelligence*, American Psychologist, No.28;
77. McClelland, D.C., (1987), *Characteristics of successful entrepreneurs*, Journal of Creative Behavior, 21;
78. McGannon, D. H., (2012), *American Broadcasting Executive (1920-1984)*, World Financial Group, Toronto;

79. Miller, D.M., (1984), *Profitability = productivity + price recovery*, Harvard Business Review, Vol. 62 Nr. 3;
80. Mitu I., & Mitu N.E., (2007), *Metodologia de reprezentare a performanței*, Revista Tribuna Economică, nr. 2;
81. Newbert, S.L., (2003), *Realizing the Spirit and Impact of Adam Smith's Capitalism through Entrepreneurship*, Journal of Business Ethics, Volum 46;
82. Parakhina, V., & Boris, O.. (2014), *Specific problems of management of socially oriented innovative enterprises*. RAJ, 27(1),
83. Pastor, I., (2010), *Resursele Umane - elemente strategice ale organizațiilor*, Revista Antreprenariat Transilvan, Publicația 3/2010, Cluj Napoca;
84. Reynolds, P.D., (1986). *Organizational culture as related to industry, position, and performance: A preliminary report*, Journal of Management Studies, May;
85. Robu, V., & Vasilescu C. (2010), *Îmbunătățirea sistemului de guvernantă corporativă – strategie de creștere a performanței globale a întreprinderii*, Contabilitate și informatică de gestiune, nr. 10;
86. Ruch, W., & Köhler, G., (1998), *A temperament approach to humor*. In W. Ruch (Ed.), *The sense of humor: Explorations of a personality characteristic* New York: Mouton de Gruyter;
87. Ryff, C.D., & Singer, B., (1998), *The contours of positive mental health*, Psychological Inquiry, 9;
88. Schein, E.H, (2009), *Organizational Culture and Leadership*, Softcover, Wiley & Sons Australia, Limited, John;
89. Schwartz, A.J., (2013), *Searching for courage: exploring the idea of a courageous mindset*, Widener University, Oskin Leadership Institute;
90. Schwartz, B., (2000), *Self-determination: The tyranny of freedom*. American Psychologist, 55;
91. Schwartz, S.H., & Bardi, A., (2001), *Value hierarchies across culture: Taking a similarities perspective*, Journal of Cross-Cultural Psychology;
92. Schwarz, S., (1999), *A Theory of Cultural Value and Some Implications for Work*, Applied Psychology: An International Review, 48;
93. Shamir, B., & Zakay, E., & Breinin, E., & Popper, M., (1998), *Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance*, Academy of Management Journal, 41;
94. Sherblom, S.A., (1997), *Moral sensibility and experience in young children: A relational study in moral development*. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University, Cambridge, MA;
95. Singh, A. K., Muncherji, N. (2007), *Team effectiveness and its measurement: A framework*, Global Business Review, 8;
96. Stainer, A., (1997), *Capital input and total productivity management*, Management Decision, Vol. 35 Nr. 3;
97. Tangen, S., (2002), *Theoretical Foundation for Productivity Measurement and Improvement of Automatic Assembly Systems*, Lucrare de licență, Stockholm: Royal Institute of Technology, cap. 3;
98. Tangen, S., (2005), *Demystifying productivity and performance*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54, Nr. 1;
99. Trinna S., & Frever, T.S., (2011), *Adaptive Interplay: L.M. Montgomery, William Shakespeare, and Virginia Woolf's Shakespearean Sister*, Toronto: University of Toronto Press, http://www.canadianshakespeares.ca/multimedia/pdf/l_m_montgomery.pdf
100. Vaillant, G.E., (1993), *The wisdom of the ego*, MA: Harvard University Press, Cambridge;
101. Van Scotter, J.R., (2000), *Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction and affective commitment*, Human Resource Management Review;
102. Van Woensel, C., (2010), *Unity in diversity: the cross-Europe debates surrounding key skills and competences*. In: S.M. Stoney, ed. 2010. *Beyond Lisbon 2010: Perspectives from Research and Development for Education Policy in Europe* (CIDREE Yearbook 2010). Slough: NFER;
103. Van-Dyne, L., & Ang, S., & Livermore, D., (2008), *Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World*, The Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence. Technical Report. Cultural Intelligence Center <http://www.culturalq.com>
104. Verghese, V., & D'Netto, B., (2011), *Cultural Intelligence and Openness: Essential Elements of Effective Global Leadership*, International Review of Business Research Papers Vol. 7. No. 1;
105. Vujakovic, P., (2010), *How to Measure Globalisation? A New Globalisation Index (NGI)*,46;
106. Weber, M., (1947), *The theory of social and economic organization*. (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.), New York: Free Press. (Original work published 1921);
107. Wuthnow, R., (1991), *Acts of compassion: Caring for others and helping ourselves*. Princeton, NJ: Princeton University Press;

108. Yammarino, F.J., & Dubinsky, A.J., (1994), *Transformational leadership theory: using levels of analysis to determine boundary conditions*, Personnel Psychology, 4;

Cărți

1. Adler, Nancy J., (1997). *International Dimensions of Organizational Behaviour*, SouthWestern College Publishing, Cincinnati;
2. Albu, N., Albu, C., (2005), *Soluții practice de eficientizare a activităților și de creștere a performanței organizaționale*, Editura CECCAR, București;
3. Andronic, B.C., (2000), *Performanța firmei, Abordare transdisciplinară în analiza microeconomică*, Editura Polirom, Iași;
4. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004), *Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set*, Mind Garden, Redwood;
5. Avolio, B.J., Bass, B.M., (1991), *The full range leadership development programs: basic and advanced manuals*. Binghamton, Bass & Avolio Associates, New York;
6. Avoliu, B.J., & Bass, B.M., & Iliescu, D., & Beldean, F., & Sintion, F., (2007), *MLQ, Multifactor leadership Questionnaire. Manual tehnic și interpretativ*, Sinapsis, Cluj Napoca;
7. Bannock, G., (2005), *Economics and management of small business: an international perspective*, Routledge, London;
8. Bărbulescu, C., & Băgu, C., (2001), *Managementul producției, vol. II - Politici manageriale de producție*, Editura Economică, București;
9. Bărbulescu, C., Băgu, C., (2001), *Managementul producției, vol. II - Politici manageriale de producție*, Editura Economică, București;
10. Bari, I.T., (2003), *Probleme globale contemporane*, Editura Economică, București;
11. Bass, B. M., (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York;
12. Bass, B., & Stogdill, R.M., (1990) *Handbook of Leadership*, The Free Press, New York; 1990
13. Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993), *Transformational leadership: a response to critiques*, in *Chemers, M.M. (Ed.), Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Academic Press, San Diego;
14. Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks;
15. Bass, B.M., Avolio, B.J., (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks;
16. Beatty, J., (1998), *Lumea în viziunea lui Peter Drucker*, Teora, București;
17. Belbin, M.R., (2010), *Team roles at Work*, Tylor&Francis, New York;
18. Bennis, W., Nanus, B., (1985), *Leaders: The Strategies For Taking Charge*, Harper & Row, New York;
19. Bennis, W.G., Nanus, B., (1985), *An invented life: reflections on leadership and change*, MA Addison –Wesley, New York;
20. Bennis, W.G., Nanus, B., (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York;
21. Bennis, W.G., Nanus, B., (2003), *Leadership-strategies for taking charge*, Collins Business Esentials, New York;
22. Bernard, M., & Bass, B.M., (1990), *Leadership: theory. Research & Managerial Application. 3rd edition*, The Free Press, New York;
- Berkley, J.D., ed., (2007), *Leadership Handbook of Management & Administration*, Grand Rapids: Baker Books;
23. Birch, P., (1999), *Instant leadership*, Kogan page Limited, Lodon;
24. Blau, P.M., Scott, W.R., (2003), *Formal Organizations: A Comparative Approach*, Stanford Business Classics, Stanford;
25. Bodea, D., (2013), *Valoarea angajaților români*, Result, București;
26. Bodea, D., (2014), *Manager, Leader sau Antreprenor?*, Monitorul oficial, București;
27. Borgogni, L., Petitia, L., Barbanelli, C., Pitariu, H., Vercelino, D., Iliescu, D., Iliescu, D., (2009), *Manual tehnic pentru Testul de orientare Motivațională*, Odiseea, Cluj Napoca;
28. Bourne, N. (2013). *Bourne on company law*. Routledge-Cavendish, New York;

29. Brown, H.J., & Spizman, R.F., 1996, *A Hero in Every Heart: Champions from All Walks of Life Share Powerful Messages to Inspire the Hero in Each of Us*, Thomas Nelson publishers, London
30. Bryman, A., (2007), *Effective Leadership in Higher Education. Final Report*. Leadership Foundation for Higher Education, London;
31. Brzezinski, Z.K., (1980), *Between two Ages: America's role in the technetronic era*, Viking Press, New York.
32. Burns, J.M., (1977), *Leadership*, New York Harper & Row, Publishers, New York
33. Burns, J.M., (1978), *Leadership*, Harper Row, New York;
34. Carey, M. A., (1994), „*The Group Effect în Focus Groups: Planning, Implementing and Interpreting Focus Group Research*”, în Janice M. Morse (ed.), op.cit.,
35. Chirică , S. (1996), *Psihologia organizațională, Modele de diagnoza și intervenție*, Casa de editura și Consultanță, “Studiul organizării”, Cluj-Napoca;
36. Coffman, W.C., Sorensen K., (2013). *Culture Eats Strategy for Lunch: The Secret of Extraordinary Results*, The offman Organization, Inc. Denver;
37. Cokins, G. ,(2010), *Performance management*, Hoboken, John Wiley, New York;
38. Cole, G.A., (1997) *Managementul personalului*, Editura Știința, București;
39. Collins, J., (2001), *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap . . . and Others Don't*, Harper Collins, New York;
40. Cornescu, V., (2004), *Management de la teorie la practică*, Editura Universității, București;
41. Cowley, M., Domb, E., (1997), *Beyond Strategic Vision*, Routledge, Londonand, New York;
42. Cristea-Enache, C., (2007), *Convorbiri cu Octavian Paler*, Corint, București;
43. Cucos, C., (1998), *Pedagogie*, Editura Polirom, Iași;
44. D'Hainaut, L., (1981), *Programe de învățământ și educație permanentă*, E.D.P., București;
45. Daskal, L., (2016), *The Leadership Gap: What Gets Between You and Your Greatness*, Penguin Publishing Group, New York;
46. David , D., (2015), *Psihologia poporului român*, Paidea, București;
47. Deal, T., Kennedy, A., Kennedy, A.A., Terrence E. Deal, T.E., (2000), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Perseus Publishing Cambridge, Massachusettes;
48. Derlogea, Ș., (2006), *Teambuilding*, Editura Amaltea, București;
49. Dijmărescu I., (2010), *Restructurarea firmelor în condiții de criză*, Editura. C.H.Beck, București;
50. Drucker, P., (1954), *The Practice of Management*, Harper Collins Publishers, New York;
51. Drucker, P., (1993), *Inovația și sistemul antreprenorial*, Editura Enciclopedică, București
52. Drucker, P., (1999), *Societatea post-capitalistă*, Editura Image, București
53. Drucker, P., (2001), *The Essential Drucker*, Harper Collins Publishers, New York;
54. Druker, P., (2011), *The frontiers of management*, Routledge, New York;
55. Earley, P. C., & Ang, S. (2003), *Cultural intelligence: Individual interactions across culture*, Palo Alto, CA: Stanford University Press
56. Evans, J.L., & Myers, R.G., & Ilfred, E.M., (2000), *Early childhood counts*, The world bank, Washington D.C.;
57. Ezechil, L., Păiși Lăzărescu, M., (2002), *Laborator preșcolar*, Editura V&I Integral, București;
58. Farrell, L.C., (2008), *Cum să devii antreprenor*, Editura Curtea veche, București;
59. Farmer, R.N. & Barry M. Richman B.M., (1965), *Comparative management and economic progress*, Richard D. Irwin, Homewood;
60. Fayol. H., (1916), citat de Costance Storrs, *General and Industrial Management*, Martino Publishing, (2013)
61. Fitzgerald, P., (1998), *Gratitude and justice Ethics*, New York;
62. Fluieras, V., (2005), *Teoria și practica învățării prin cooperare*, Editura C.C. de știință, Cluj Napoca;
63. Friedman, T.L., (2005), *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*, Farrar, Straus and Giroux, New York
64. Gardner, H., (1986), *Frames of Mind, The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, New York;
65. Gardner, H., (1999), *Multiple Intelligences*, Basic Books, New York;
66. Gary ,Y., (1994), *Leadership in Organizations, 3rd Edition*, Englewood Heights: Prentice Hall, New York;

67. Goffe, R., (2000), „*Diversitatea culturală*“, *IDM International*, London, Business School, The Wharton School of the University of Pennsylvania, trad. de Cristina Dogaru, Luiza Kraft oi Oana Popescu, Rentrop & Straton, București;
68. Goffe, R., Garath, J., (2015), *Why should anyone work here*, Business and Economics, Harward;
69. Goleman, D., & Boyatzis, R., & McKee, A., (2000), *Primal leadership*, Harvard Business School Publing, Massachusetts;
70. Handy, C., (2005), *Understanding Organizations*, Penguin Global, Mishawaka;
71. Harold J. Leavitt, H.J., Bahrami, H., (1988), *Managerial Psychology: Managing Behavior in Organizations*, University of Chicago Press, Chicago;
72. Hartle, F., (1995), *How to re-engineer your performance management process*, Kogan Page London;
73. Hisrich, R.D., (1986), *Entrepreneurship and Intrapreneurship: Methods for Creating New Companies That Have an Impact on the Economic Renaissance of an Area*, In Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital. Edit. Robert D. Hisrich Lexington;
74. Hofstede, G., (1994), *Uncommon Sense about Organizations: Cases, Studies and Field Observations*, Sage Publications, Thousand Oaks;
75. Hofstede, G., (1996), *Managementul structurilor multi-culturale: Software-ul gândirii*, Editura Economică, București
76. Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M., (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and expanded 3rd Edition*, McGraw-Hill, New York;
77. Hofstede, G.J., Paul B. Pedersen, P.B., Hofstede, G., (2002), *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*, Maine: Intercultural Press, Yarmouth
78. Iluț, P., (2009), *Psihologie socială și sociopsihologie*, Editura Polirom, Iași;
79. Jahoda, M., (1958), *Current concepts of positive mental health*, New York: Basic Books, New York;
80. Kaplan R., Norton D., (1996), *The Balanced Scorecard – Translating Strategy Into Action*, Editura Harvard Business school press, Massachusetts;
81. Kaplan, R., Norton D., (1993), *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review, Boston;
82. Katzenbach, J.R., Smith, D.K., (1993), *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*, Harvard Business Press, Massachusetts;
83. Katzenbach, J.R., Smith, D.K., (2001), *The discipline of teams, A Mindbook-Workbook for Delivering Small Group Performance*, Joyh Wiley&Sans Inc, New York;
84. Klein, M., Napier, R., (2003), *The Courage to Act: 5 Factors of Courage to Transform Business*, Davies-Black Publishing, mountsin View;
85. Kotler, P., (2011), *Marketing Management*, Person education, București
86. Kouzes, J.M., & Pozner, B.Z., (1998) *Student leadership practices inventory*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, San Francisco;
87. Krueger R.A., & Casey M.A., (2005), *Metoda focus-grup. Ghid practic pentru cercetarea aplicată, trad. Rom. Cristina Popa, Polirom, Iași (ediție originală 2000, Sage Publications), 2005*
88. Lacey, M., (2015), *Philosophy for A2: Ethics and Philosophy of Mind*, Routledge, New York;
89. Landsberg, M., (2000), *The Tools Of Leadership: Vision, Inspiration, Momentum*, Profile books ltd, London;
90. Lazăr, I., & Mortan, M., & Lazăr, P., (2000), *Management general*, Antel SRL, Alba Iulia;
91. Le Petit R., (2013), *Dictionnaires le Robert (French Edition)*, Paris;
92. Lee, G., Elliott-Lee, D., (2006), *Courage The Backbone of Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco;
93. Lester R.B., (1991), *Right on Time! The complete guide for time-pressured managers*, McGraw-Hill Inc., New York;
94. Levine, N.G., (1976), *Yes You Can*, National Underwriter Co, New York;
95. Lynch, R., (2002), - *Strategia corporativă*, Editura Arc, Chișinău;
96. David Livermore, 2011, *The Cultural intelligence*, American Management association, New York,
97. Manolescu, M., (2005), *Curriculum. Teorie și practică*, Universitatea București;
98. Marcu, F., (1978), *Dictionar de neologisme*, Editura Academiei R.S.R, București;
99. Martin, R.A., (1998), *Approaches to the sense of humor: A historical review. In W. Ruch (Ed.), The sense of humor: Explorations of a personality characteristic*, Mouton de Gruyter, New York;
100. Maxwell, J.C., (2007), *Cele 21 de legi supreme ale liderului*, Amaltea, București;
101. Maxwell, J.C., (2003), *Cele 17 legi ale muncii în echipă*. Editura Amaltea, București;
102. McGannon, D.H., (1984), *American Broadcasting Executive*, New York;

103. McKenzie, J., (2001), *Perform or Else: From Discipline to Performance*, Routledge, London
104. McLuhan, M., & Fiore Q., (2000), *War and Peace in the Global Village*, Ginko press, New York;
105. Mihuleac, E., (2002) *Managerul și principalele activități manageriale*, Universitatea Spiru Haret, București
106. Miller, T., (1995), *How to want what you have*, New York: Avon, New York;
107. Miller, W.I.,(2002), *The mystery of courage*, Harvard Univesity Press, Massachusetts;
108. MINER, B.Y., (1988), *Organizational Behavior: Performance and Productivity*, Oxford University Press Inc, Oxford;
109. Minkov, M. (2007), *What makes us different and similar: A new interpretation of the World*; Emerald, Bingley, UK;
110. Minkov, M. (2011), *Cultural differences in a globalizing world*, Emerald, Bingley, UK;
111. Mintzberg, H., (1979), *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs;
112. Mintzberg, H., (2006), *Manager nu MBA*, Editura Meteor Press, București;
113. Montgomery, L.M., (1987), *Anne of Green Gables*, Bantam Books, New York;
114. Montgomery, L.M., *Anne of the Island*, (1991), Penguin Books, New York;
115. Montgomery, L.M.,(1984), *Anne of Avonlea. Bantam Classic Edition*, Bantam Books, New York;
116. Morritz, J., (1998), *Armata și societatea. Culegere de texte de sociologie militară*, Editura Info-Team, București;
117. Muncherji, N., & Gopalakrishanan, C., & Dhar, U., (2009), *Partners in success, Strategic HR and entrepreneurship*, Excel Books, New Delhi;
118. Nanus, B., Bennis, W., (1997), *Leaders: Strategies for Taking Charge*, Harper Business, New York;
119. Nicolescu, O., Ion Verboncu, I., (2007), *Managementul organizației*, Editura Universitară, București;
120. Niculescu, M., Lavalette, G., (1999), *Strategii de creștere*, Editura Economică, București;
121. Niculescu, R., (1999), *Pedagogie preșcolară*, Ed. Pro Humanitate, București;
122. Northouse, P.G, (1997), *Leadership: Theory and Practice, 4th edition*, Sage Publications, Thousand Oaks;
123. Parsons, T., (1947), *Max Weber: the theory of social and economic organization*, Oxford university press, New York;
124. Pascale R.T., Athos A.G., (1981)*The art of Japanese management : Applications for American Executives*, Simon&Schuster, New York;
125. Păun, E., Potolea, D., (2002), *Pedagogie. Fundamentări teoretice și demersuri aplicative*, Editura Polirom, Iași;
126. Peters, T., & Nancy Austin, N., (1986), *A Passion for Excellence. The Leadership Difference*, Fontana, London;
127. Peters, T.J., Waterman, R.H.Jr., (1982), *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*,Harper & Row, New York;
128. Peterson, B., (2004), *Cultural Intelligence. A Guide to Working with People from Other Cultures*, Nicholas Brealey Publishing, London;
129. Peterson, C., & Seligman, M.,E., 2004, *Character strenghts and virtues*, American Psychological Association, Washington
130. Petrescu, I., (2004) *Management European*, Ed. Expert, București;
131. Petrescu, I., s.a., (2000), *Teorie și Aplicații în Managementul General*, Ed. Lux Libris, Brașov;
132. Pitariu, H. D., & Virgă, D. (2007), *Stresul ocupațional. In Z. Bogáthy (coord.). Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași;
133. Porter M., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Edit. The Free Press, New York;
134. Postelnicu Gh., Postelnicu C., (2000), *Globalizarea economiei*, Editura Economică, București;
135. Putnam, D., (2004), *Psychological Courage*, University Press of America, Lantham;
136. Radu, C., (2011), *Comunicare, persuasiune, manipulare*, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Cluj Napoca;
137. Rădulescu-Motru, C., (1999), *Psihologia poporului român*, Paideia, București;
138. Rhonda Hess, (2014), *Got Gumption? It's More Powerful Than Confidence!*
<http://www.prosperouscoachblog.com/gumption-powerful-confidence/>;

139. Robbins, S.P., (1990), *Organization Theory: Structures, Designs, And Applications*, Pearson Education Limited, Harlow;
140. Robbins, S.P., Judge, T.A., (2016), *Organizational Behavior (17th Edition) - Standalone book*, Pearson Education Limited, Harlow;
141. Robinson, M., (1992), *Absence of Mind* Yale University press New Haven, Lodon;
142. Ruch, W., (1998), *The sense of humor: Explorations of a personality characteristic*, Mouton de Gruyter, New York;
143. Sabău, G.L., (2001), *Societatea cunoașterii. O perspectivă românească*, Editura Economică, București;
144. Sanchez, R., Heene, A. (2004), *The New Strategic Management*, Edit. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey;
145. Schein, E.H., (2009), *The Corporate Culture Survival Guide : Sense and Nonsense about Culture Change*, Wiley & Sons Incorporated, New Jersey;
146. Schuler, H., Thornton III, G.C, Frintrup, A., Mueller-Hanson, R., Miclăuș, L., Iliescu, D., (2007), *AMI: Achievement motivation inventory, Manual tehnic de utilizare*, Sinapsis, Cluj Napoca;
147. Siegel, D.J., (2014), *Brainstorm: The Power and Purpose of the Teenage Brain*, Penguin Group Penguin Group, New York;
148. Spriegel, W., (1947), *Industrial Management*, Gyan Books Pvt. Ltd. Delhi;
149. Ștefănescu, A., (2005), *Performanța financiară a întreprinderii între realitate și creativitate*, Editura Economică, București;
150. Terry, G.R., Stephen, Franklin, G., (1994), *Principles Of Management (8th Edition)*, A I T B S Publishers & Distributors, Delhi;
151. Thomas, D., Inkson, K., (2004), *Cultural intelligence*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco;
152. Tomșa, G., (2005), *Psihopedagogie preșcolară și școlară*, M.E.C, București;
153. Torrance P.E. & Iliescu, D. & Dincă, M. & Panc I, (2008), *Teste Torrance de gândire creative, manual tehnic și interpretative*, Sinapsis, Cluj Napoca;
154. Ungureanu, D., (1999), *Teoria curriculum-ului*, Editura Mitron, Timișoara;
155. Vaillant, G.E., (2000), *Aging well*. Little, Brown, Boston;
156. Verboncu, I., Zalman, M., (2005), *Management și performanțe*, Editura Universitara, București;
157. Vlăsceanu, M., (2003), *Organizatii si comportament organizational*, Editura Polirom, Iasi;
158. Vrășmaș, E.A., (1999), *Educația copilului preșcolar*, Ed. Pro Humanitate, București;
158. Weber, M., (1968), *On charisma and institution building*, S. Eisenstandt, editor, The University of Chicago Press, Chicago;
159. Wiseman, L., & Mckeown, G., (2010), *Multipliers, How the best leader Make Everyone Smarter*, Harper Collins Publishers, New York;
160. Wright, P. L., & Taylor, D.S., (1984), *Improving Leadership Performance*. Great Britain: Prentice-Hall International Ltd, Englewood Cliffs;
161. Zamfir, C., Vlăsceanu, L., (1998), *Dicționar de sociologie*, Editura Babel, București;

Surse electronice

1. *** Dictionar Explicativ al Limbii Române, Editura Univers Enciclopedic, Bucuresti, 1998;
2. *** Dicționarul explicativ al limbii române, Editura Univers Enciclopedic, 1996;
3. *** Entrepreneurship in Romania, 2010 Country Report, Global Entrepreneurship Monitor
4. *** Oxford Advanced Learner's Dictionary, Oxford Universitz Press, 2000, p. 939
5. *** Viziunea Strategică 2010 – Armata României, Editura Militară, București, 2001;
6. *** <http://incomemagazine.ro/articole/cercetarea-stiintifica-o-investitie-in-viitorul-nostru>, 19.06.2017;
7. *** http://mrcard.org/Mystery%20Disease/teamwork_skills.pdf, 2016;
8. *** <http://www.aleman.ro/cum-sa-evaluezi-performanta-manageriala-.aspx>
9. *** Massachusetts Small Business Development Center Network Got The gumption? Essential Trait Every Entrepreneur needs <http://www.msbdsc.com/got-gumption-essential-trait-every-entrepreneur-needs/>, 23.10.2015;

10. *** Understanding the Impact of Organizational Culture in Veterinary Practices
https://www.aaha.org/public_documents/professional/resources/aaha_2016_state_of_the_industry_presentation.pdf, 02.04.2016;
11. *** University Press. eNotes.com. 2006, disponibil la adresa
web:<http://www.enotes.com/econencyclopedia>
12. *** www.unicef.org/romania/ro/children, 2016;
13. *** CD Baza de date Lista Firme, Borg Design Total firme, Versiunea 11.0.0, 2014;
14. *** Entrepreneurship 2020 Action Plan, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/public-consultation/index_en.htm, 23.11.2016;
15. *** <http://antreprenoriat.upm.ro/antreprenoriat-transilvan/resursele-umane-elemente-strategice-ale-organizatiilor~22.html>
16. *** <http://globalization.kof.ethz.ch>, 2014, 2015, 2016;
17. *** http://www.cnfpa.ro/Files/Asigurarea%20calitatii%20FPA/rap_romana.pdf
18. *** <http://www.ebalancedscorecard.ro/pages/conceptul-bsc/>, 2015,2017;
19. *** <http://www.gemconsortium.org/report/romania>, 03.04.2015;
20. *** <http://www.globalindexinternational.com>, 2015, 2016, 2017;
21. *** http://www.managementhelp.org/emp_perf/emp_perf.htm
22. *** http://www.managementhelp.org/emp_perf/emp_perf.htm, 2015
23. *** <http://www.totalfirme.com/disclaimer.php>, 2014;
24. *** The Oxford Dictionary of Economics, Ed. John Black, Oxford
25. *** www.edu.ro, 2016;
26. *** www.see-educoop.net, 2017;
27. ***The Oxford Dictionary of Economics, Ed. John Black, Oxford University Press. eNotes.com. 2006, accesat în data de 09.09.2010, disponibil la adresa web:<http://www.enotes.com/econencyclopedia>
28. *** Analele Univesitatii din Craiova, (2002), *Seria Stiinte filologice, Lingvistica* ISSN 1224-5712;
29. Clark, D.,(2016), sursă electronică: <http://donaldclarkplanb.blogspot.ro/2010/02/learning-styles-final-nail-in-coffin.html>, 03.05.2016;
30. Eisenhower, D., (2016), sursă electronică:
<https://www.brainyquote.com/quotes/quotes/d/dwightdei149102.html>, 08.12.2016;
31. Filip, A., (2016), sursă electronică: <http://andreafilep.com/integritate/>, 07.12.2016;
32. Handy, C., (1993), sursă electronică accesată 2017
<http://managementhelp.org/organizations/culture.htm>, 05.01.2017
33. Hartzell, S., (2017), sursă electronică: <http://study.com/academy/lesson/management-vs-leadership-the-difference-between-a-manager-leader.html>, 05.01.2017;
34. Hoffer, E., (2016), sursă electronică:
<https://www.brainyquote.com/quotes/quotes/e/erichoffer163330.html>, 05.12.2016;
35. KPMG, (2017), sursă electronică:
<http://mcr.doingbusiness.ro/uploads/529879b1e45a1Megatendinte%20in%20dezvoltarea%20globala.pdf>,24.01.2017
36. Mackay, H., (2015), sursă electronică: <http://www.harveymackay.com>, 23.17.2015;
37. McNamara, C., (1997), sursă electronică: Organizational Culture. disponibil la
<https://managementhelp.org/organizations/culture.htm>
38. Nelson, M., (2016), sursă electronică:
<https://www.brainyquote.com/quotes/quotes/n/nelsonmand157855.html>
39. Pleșu, A., (2016), sursă electronică: <http://dilemaveche.ro/sectiune/situatiunea/articol/autenticitate>, 12.12.2016;
40. Sonnenfeld, J., (2015), sursă electronică: <https://managementhelp.org/organizations/culture.htm>
41. Toboșaru, M., (2017), sursă electronica: 2017,<https://polifilosofie.wordpress.com/istoria-filosofiei/>, 05.01.2017;
42. Williams, M., (2016), sursă electronică: <https://romaniafarajustitie.wordpress.com/2014/09/26/ce-este-integritatea/>, 20.04.2016
43. Zafiu, R., (2015), sursă electronică: <http://dilemaveche.ro/autor/rodica-zafiu>, 30.03.2015;

