

**UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI**  
**FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR**  
**ȘCOALA DOCTORALĂ ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR**

# **TEZĂ DE DOCTORAT**

## **REZUMAT**

**IMPACTUL MANAGEMENTULUI SCHIMBĂRII ASUPRA**  
**EFICACITĂȚII SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE**

**Conducător științific:**

**Prof.univ.dr. Liviu ILIEȘ**

**Doctorand:**

**Maria ȘERBAN (METZ)**

**Cluj-Napoca**

**2024**

## CUPRINSUL REZUMATULUI

<b>Cuvinte – cheie</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Introducere</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Metodologia cercetării</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Schimbarea organizațională în cadrul companiei</b> .....	<b>7</b>
<b>4. Concluzii și recomandări</b> .....	<b>10</b>
<b>5. Contribuții personale</b> .....	<b>12</b>
<b>Bibliografie selectivă</b> .....	<b>14</b>

## **Cuvinte – cheie**

Schimbare organizațională; managementul schimbării; eficacitatea schimbării organizaționale; rezistența la schimbare; angajamentul pentru schimbare.

## **1. Introducere**

Mulți specialiști cu înaltă expertiză, în ultimii 20 de ani, constată că nivelul de schimbare organizațională este fără precedent, organizațiile se schimbă într-un ritm mult mai rapid decât oricând. Principalele abordări ale leadership-ului companiilor de succes au fost dezvoltate pentru a face față problemelor pe care acestea le percep pentru a supraviețui într-o lume din ce în ce mai „competitivă”, fapt care explică creșterea inițiativelor de schimbare atât ca frecvență, cât și ca amploare și complexitate (Jorgensen *et al*, 2014). Schimbările organizaționale majore sunt provocatoare, întrucât mizele implicate sunt în general foarte mari, iar timpul disponibil pentru implementarea lor este limitat. În același timp, ratele de succes estimate ale inițiativelor majore de schimbare în organizații sunt alarmant de mici, cu toate eforturile depuse, fapt ce a determinat ca managementul schimbărilor să devină tot mai cuprinzător, sistematic, flexibil și adaptabil.

Nici o companie nu se află astăzi într-un mediu foarte stabil, chiar și organizațiile cu cote de piață importante trebuie să se schimbe, uneori chiar radical. Supraviețuirea într-un mediu tot mai dinamic și imprevizibil este o provocare majoră pentru companiile din mediul de afaceri, care trebuie să răspundă rapid la schimbările radicale greu de anticipat, prin implementarea eficace a schimbărilor adecvate în strategia lor, pentru a-și asigura competitivitatea pe termen lung. Pe tot mai multe piețe concurenții intră și ies în mod constant, respectiv câștigă și pierd rapid, mai mult sau mai puțin din cota lor de piață (Robbins & Judge, 2019).

Mediul de afaceri de astăzi necesită răspunsuri rapide, servicii de calitate mai bună și flexibilitate sporită, fapt care impune îmbunătățirea proceselor, a modului de proiectare a structurilor organizatorice și a culturilor corporative de îmbunătățire a proceselor în mod eficace și eficient, pentru a satisface nevoile tot mai diversificate și exigențele tot mai mari din partea clienților și a celorlalte părți interesate relevante, nu doar a celor externe, ci și a celor interne în aceeași măsură. Toate acestea impun ca necesitate îmbunătățirea continuă a proceselor, precum și măsurarea performanțelor pentru a atinge obiectivele organizației (Boutros & Purdie, 2015).

Unul dintre factorii comuni diferitelor organizații, cu influență majoră asupra rezultatelor și supraviețuirii, este schimbarea organizațională, a cărei ritm și amploare diferă de la organizație la organizație și în timp. Dacă acceptarea schimbării este considerată un comportament firesc, ritmul schimbării solicită nu doar managerii ci și pe ceilalți angajați să dobândească abilități pentru a administra cât mai eficace și eficient și a se implica în implementarea ei, condiții esențiale pentru a asigura capacitatea organizațiilor de a face față cu succes unei concurențe tot mai puternice și instabilității mediului de afaceri.

Astăzi, mai mult ca oricând, companiile din mediul de afaceri, din toate sectoarele economiei și de diferite dimensiuni, sunt determinate să inoveze. În acest context, liderii afirmă că au ca priorități de bază inovarea și implementarea schimbărilor organizaționale. Totodată, caută să-și consolideze cultura organizațională pentru a integra în mod adecvat și eficace valorile fundamentale ale organizației în programele de implementare a schimbărilor necesare, cu scopul de a facilita atingerea obiectivelor organizației.

Un program adecvat al schimbării organizaționale este conceput astfel încât să faciliteze practicienilor, angajatorilor și specialiștilor în domeniu aplicarea eficace a bunelor practici de management al schimbării în cadrul organizației lor. Un obiectiv important al acestei lucrări este de a găsi cele mai adecvate și eficace modalități de a aborda și administra schimbarea, având la bază diferite modele de studiu și analiză, folosite de specialiști recunoscuți în domeniu, care și-au demonstrat capacitatea de a oferi soluții pentru identificarea și implementarea eficace a bunelor practici de management al schimbării în companiile din mediul de afaceri.

## **2. Metodologia cercetării**

Studiul se concentrează pe specificul schimbărilor planificate la nivel organizațional ținând seama că aplicarea eficace a practicilor de management al schimbării reprezintă o provocare continuă pentru liderii și angajații companiei, motiv pentru care studiul empiric s-a focalizat pe: impactul eficacității managementului schimbării asupra eficacității inițierii, pregătirii, implementării și instituționalizării schimbărilor la nivel organizațional; leadership-ului schimbării; implicarea și angajamentul membrilor companiei în procesul de schimbare.

Tema de cercetare se focalizează pe conținutul și practicile de management al schimbării în procesul de schimbare organizațională, cu exemplificare la compania MM, din domeniul IT

din România. Cercetarea și-a propus să dezvolte un model de analiză, bazat pe o fundamentare științifică, care să definească și să analizeze factorii care determină necesitatea schimbărilor planificate, la nivel organizațional, obiectivele și eforturile de schimbare, la care se adaugă practicile managementului eficace al schimbării și determinarea impactului acestora asupra eficacității schimbării organizaționale.

Ca subiecte abordate referitoare la schimbarea organizațională, cercetarea a avut drept fundament aspectele teoretice referitoare la: conceptul de schimbare organizațională și management al schimbării; factorii care determină necesitatea schimbărilor organizaționale; conceptul de rezistență la schimbare; procesul de schimbare și implementare eficace a schimbării. Abordarea conceptuală se referă de asemenea la explicarea conceptelor și a problemelor legate de procesul de schimbare, cu focalizare mai mult pe politici, practici și proceduri, având la bază analiza unor studii relevante, publicate de autori recunoscuți (Kotter, 1996; 2007; Robbins & Judge, 2019; Kinicki & Williams, 2020; Burnes, 1996; Herscovitch & Meyer, 2002; Lee & Kraymer, 2003).

Principala contribuție a lucrării de cercetare (studiul empiric) este analiza factorilor și a practicilor de management al schimbării care determină și succesul implementării schimbărilor organizaționale. Totodată, se analizează practicile specifice ale managementului schimbării, asociate cu practicile de management al resurselor umane; metodele, tehnicile și instrumentele folosite pentru schimbare și rezultatele schimbării. Aceste aspecte sunt studiate în literatura de specialitate ca subiecte independente, sau sunt asociate, de diferiți cercetători în diferite publicații din literatura de specialitate.

Studiul empiric a căutat să evidențieze rolul important al membrilor companiei și modul în care aceștia pot contribui la inițierea, pregătirea și implementarea eficace a schimbărilor organizaționale. În acest scop, studiul întreprins nu și-a propus o analiză critică a politicilor, practicilor și procedurilor folosite de companie în implementarea eficace a schimbării, ci s-a focalizat pe analiza tendințelor, atât la nivel național, cât și internațional, pentru a determina modalitățile în care compania MM dispune de soluții adecvate și de capacitatea necesară pentru a aplica în mod eficace și eficient bunele practici de management al schimbării.

Din perspectiva domeniului de activitate, informațiile au fost obținute prin analiza strategiilor, politicilor și practicilor adecvate de management al schimbării organizaționale, care

au permis implementarea eficace a schimbării și punerea în evidență a semnificațiilor pe care angajații le-au creat în jurul rolurilor, profesiilor și companiei lor.

Studiul s-a focalizat în mare măsură pe procesul de schimbare organizațională în cadrul companiei, atât din perspectivă internă cât și din perspectivă externă, având la bază practici adecvate și eficace de management al schimbării. Totodată s-a urmărit să se determine impactul factorilor care determină necesitatea schimbărilor organizaționale asupra eficacității schimbărilor implementate în cadrul companiei. Factorii care au fost investigați includ orientările strategice, structura organizațională pentru schimbare, leadership-ul schimbării, implicarea și angajamentul membrilor companiei pentru schimbare, barierele și beneficiile schimbării, practicile de reducere a rezistenței la schimbare.

Studiul empiric întreprins în cadrul companiei MM are ca scop principal măsurarea percepțiilor membrilor companiei referitoare la necesitatea și implementarea schimbărilor organizaționale și la eficacitatea practicilor și proceselor de management al schimbării, cu impact important asupra eficacității implementării schimbării. Studiul întreprins se bazează pe un model de analiză care include obiective, ipoteze și practici și care furnizează date și informații pentru analiza legăturilor statistice dintre variabilele care fac obiectul unui construct adecvat cerințelor modelelor econometrice furnizate de procesorul statistic STATA 18.

Cercetarea a avut în vedere perspectiva externă, perspectiva internă, perspectiva inovativă și perspectiva sistemelor deschise. Scopul cercetării nu este de a oferi un ghid „practic” pentru asigurarea eficacității managementului schimbării, ci mai mult, posibilitatea de a facilita membrilor companiei implicați în procesele de schimbare organizațională să își expună propriile judecăți referitoare la aplicabilitatea, utilitatea abordărilor și beneficiile potențiale oferite de implementarea schimbărilor. Totodată, s-a ținut seama de particularitățile și de modul în care compania operează într-un mediu tot mai concurențial și dinamic.

Ținând seama de conjunctura economică, de particularitățile organizaționale ale companiei care face obiectul analizei, marcată și de oportunitatea generată de necesitatea implementării rapide a schimbărilor organizaționale care s-au impus în ultimii 3 ani, obiectivul general al cercetării se referă la dezvoltarea unui model adecvat de analiză a implementării schimbărilor organizaționale, relevant din perspectiva realităților organizaționale, bazat pe o fundamentare științifică adecvată, specifică schimbărilor organizaționale din companiile IT, pentru a oferi atât managerilor cât și celorlalți angajați, un suport metodologic adecvat, bazat pe

bunele practici de management al schimbării, pentru determinarea impactului acestora asupra eficacității schimbărilor organizaționale, respectiv asupra succesului acestora.

Studiul întreprins are la bază o cercetare empirică care are ca principal instrument chestionarul, la care se adaugă și interviul semistructurat. Chestionarul proiectat este folosit atât pentru cercetările descriptive (atitudini, opinii, practici organizaționale) cât și pentru cele explicative, cum sunt legăturile cauză efect.

Adoptând o metodologie de cercetare cantitativă și calitativă, întrebările de cercetare s-au concentrat pe căutarea unei înțelegeri mai profunde a problemei complexe a schimbărilor organizaționale precum și a managementului schimbării, din perspectiva rolului membrilor companiei, manageri și angajați fără funcții manageriale.

### **3. Schimbarea organizațională în cadrul companiei**

Schimbarea organizațională are un rol important în asigurarea funcționalității companiei care face obiectul cercetării și atingerea obiectivelor generale și specifice, între care performanța și eficacitatea organizațională sunt deosebit de importante pentru asigurarea avantajului competitiv. În acest context, studiul întreprins poate contribui la o înțelegere mai bună a necesității și implementării schimbărilor organizaționale și a influenței eficacității practicilor de management al schimbării asupra eficacității schimbării organizaționale în cadrul companiei.

Pentru a fi competitivă în economia actuală, caracterizată prin schimbare și evoluție continuă, liderii companiei acceptă schimbarea. Chiar dacă compania a dezvoltat metode și tehnici de management al afacerii, schimbările organizaționale o determină să asigure nu doar implementarea lor sub aspectul funcționalității și comportamentului, ci și al schimbării în mentalitatea membrilor ei.

Compania pune accent pe administrarea eficace a resursei umane, pentru a facilita anticiparea dificultăților care apar odată cu necesitatea implementării cu succes a schimbărilor organizaționale, care trebuie să aibă la bază angajamentul membrilor companiei pentru schimbare, prin aplicarea eficace a bunelor practici de management al schimbărilor organizaționale.

Schimbările din noul deceniu obligă compania să se adapteze la un model dinamic în care inițierea, pregătirea și implementarea schimbărilor organizaționale reprezintă „noua normalitate”,

în care membrii companiei trebuie să fie pregătiți corespunzător. În acest context, leadership-ul companiei are un rol major în promovarea unui model de afaceri sustenabil, prin abordarea și rezolvarea eficace a provocărilor inerente transformării afacerilor și culturii corporative. În acest scop, compania dispune de propria strategie pentru a asigura implementarea eficace a managementului schimbărilor organizaționale. Astfel, pentru asigurarea succesului schimbărilor organizaționale, leadership-ul companiei, susține:

- definirea metodelor, tehnicilor și practicilor de management al schimbării, pe baza viziunii, strategiei de afaceri și culturii corporative;
- alinierea strategiei de schimbare organizațională cu obiectivele și cultura companiei;
- dezvoltarea competențelor necesare implementării schimbărilor organizaționale și identificarea oricăror disfuncționalități și bariere pentru atingerea obiectivelor acestora;
- punerea la dispoziție a celor mai adecvate metode, tehnici și instrumente pentru asigurarea eficacității procesului de schimbare organizațională și implementării cu succes a acesteia;
- sprijinirea liderilor și a celorlalți angajați pentru aplicarea eficace a practicilor de management al schimbării;
- implementarea unor programe pentru monitorizarea și măsurarea progresului în implementarea cu succes a schimbării organizaționale și pentru a asigura îmbunătățirea continuă;
- implementarea unui plan cuprinzător pentru a administra planificarea, pregătirea și implementarea eficace a inițiativelor de schimbare organizațională.

Pentru succesul schimbării organizaționale, leadership-ul companiei administrează eficace resursa umană în procesele de implementare a schimbărilor organizaționale și sprijină identificarea principalelor bariere care pot să se manifeste în procesul de schimbare și să determine un anumit nivel al rezistenței față de schimbările organizaționale.

Totodată, compania pune accent pe leadership și comunicare, ca și componente de bază ale managementului eficace al schimbării. În acest scop, se asigură sponsorizarea și pregătirea pentru schimbările viitoare în întreaga companie, astfel încât convingerile și comportamentele necesare să fie bine socializate, pentru a facilita angajaților individuali și echipelor pregătirea pentru ceea ce urmează.



Leadership-ul companiei se asigură că toate nivelurile organizației sunt compatibile cu strategia de afaceri, și facilitează colaborarea între subunitățile organizatorice, la care se pot adăuga evaluarea impactului comunicării și implicarea liderilor și celorlalți angajați pentru schimbare, fapt care asigură acceptarea acesteia, și adoptarea unei noi mentalități, asociată cu comportamente adecvate care să asigure succesul schimbărilor organizaționale inițiate și implementate.

Din perspectiva participanților și a celor implicați efectiv în desfășurarea procesului privind implementarea schimbărilor și ținând seama de înțelegerea aspectelor cheie ale schimbărilor organizaționale, bazate pe o abordare sistematică și eficace, analiza pune accent pe un construct care cuprinde un număr de 7 variabile agregate, relevante, pentru analiza principalelor caracteristici ale procesului de fundamentare a necesității, inițierii, planificării, pregătirii, implementării și instituționalizării schimbării organizaționale. Acestea sunt următoarele:

- Necesitatea și legitimitatea schimbării, (*Ncst.lgtm.sch*).
- Planificarea schimbării organizaționale, (*Planif.sch*).
- Eficacitatea pregătirii schimbării organizaționale, (*Ef.preg.sch*).
- Eficacitatea implementării schimbării organizaționale, (*Ef.impl.sch*).
- Eficacitatea inițiativelor de schimbare organizațională, (*Ef.init.sch*).
- Eficacitatea instituționalizării schimbării organizaționale, (*Ef.instit.sch*).
- Bariere și dificultăți în implementarea schimbărilor, (*Br.sch*) (Anexa 3).

Pentru analiza eficacității practicilor de management al schimbării organizaționale și determinarea impactului acestora asupra eficacității schimbării organizaționale, la compania care face obiectul cercetării, s-a folosit un model de analiză care se bazează pe un construct care cuprinde următoarele variabile agregate, respectiv:

- Eficacitatea leadership-ului schimbării, (*Ef.ld.sch*).
- Eficacitatea managementului schimbării, (*Ef.mg.sch*).
- Eficacitatea structurilor de management al schimbării, (*Ef.str.org.sch*).
- Eficacitatea agenților de schimbare, (*Ef.agent.sch*).
- Eficacitatea implicării liderilor pentru schimbare, (*Ef.impl.ld.sch*).
- Eficacitatea implicării angajaților pentru schimbare, (*Ef.impl.ang.sch*).

- Angajamentul pentru schimbare, (*Agj.sch*), cu componentele sale: angajament afectiv, (*Agj.af.sch*); angajament de continuitate, (*Agj.cont.sch*); angajament normativ, (*Agj.nrm.sch*).
- Beneficiile schimbării organizaționale, (*Benef.sch*).
- Eficacitatea practicilor de reducere a rezistenței la schimbare, (*Ef.rd.rez.sch*).
- Eficacitatea schimbărilor organizaționale, (*Ef.sch.org*) (Anexa 3).

#### 4. Concluzii și recomandări

În urma pandemiei de Covid-19 din anul 2020, compania care face obiectul studiului empiric, și-a reconsiderat în mod fundamental strategiile, politicile și practicile de management al schimbării, ținând seama că procesul tradițional de management al schimbării nu mai este eficace, într-un mediu tot mai dinamic și incert. Este nevoie de un management eficace al schimbării pe măsură ce organizațiile efectuează schimbări organizaționale de mare amploare și complexitate.

Compania a experimentat mai multe perturbări în activitate, în ultimii trei ani, când a trebuit să facă față unor cereri urgente pentru schimbare, motiv pentru care s-au lansat numeroase inițiative de schimbare, în condițiile în care adoptarea acestora nu a fost posibil să fie suficient de rapidă, iar mizele au fost mai mari ca niciodată. Schimbările organizaționale, diverse și numeroase, care au fost implementate la nivel organizațional, s-au referit la structură, personal, proceduri, leadership, cultură organizațională etc. Ele au generat beneficii, au ușurat munca, au ajutat la dezvoltarea membrilor companiei și au fost implementate în mod eficace. Totodată, putem constata că schimbările efectuate, în viziunea a 70,59%, dintre respondenții la interviu, au fost per total pozitive și au dus compania într-o direcție bună.

În aceste condiții, studiul empiric și-a propus să determine impactul practicilor de management al schimbărilor asupra eficacității schimbărilor planificate la nivel organizațional, respectiv identificarea factorilor și bunelor practici de inițiere, planificare, pregătire și implementare a schimbărilor organizaționale, pe baza unei fundamentări științifice.

Programele de schimbare organizațională, din cadrul companiei sunt concepute astfel încât să faciliteze leadership-ului și membrilor companiei, aplicarea în mod adecvat și eficace a practicilor adecvate de management al schimbării. Liderii companiei, alături de ceilalți angajați,

au facilitat administrarea eficace a procesului de implementare a strategiei de schimbare organizațională, având la bază modele, tehnici și instrumente adecvate, pentru o planificare și pregătire adecvată și realistă pentru schimbare, asociat cu practici eficace de management al schimbării, fapt care le-a permis să abordeze procesul de schimbare în toată dimensiunea și complexitatea sa.

Strategia de schimbare a companiei se bazează pe misiune, viziune și pe valorile organizației, cu scopul de a satisface cerințele părților interesate, relevante ale organizației și pentru a crea rezultatele de afaceri dorite de companie și membrii ei.

Pentru a asigura un nivel înalt de participare și transparență în procesul de schimbare, pe care îl oferă modelul de leadership colaborativ adoptat de companie, aceasta promovează măsuri clare și eficace care să asigure eficacitatea sistemului managerial în general și a managementului schimbării ca și componentă a acestuia în mod specific. Un rol important revine implicării echipei de leadership a companiei și managementului de la nivelul mediu al ierarhiei organizaționale, care au roluri clare în acest sens, pentru a-și îmbunătăți contribuția la alinierea obiectivelor intențiilor strategice de schimbare, de la nivelul superior al ierarhiei manageriale și conștientizarea lor în rândul membrilor organizației. Totodată, se poate remarca atitudinea și comportamentul adecvat nevoilor de schimbare organizațională din partea membrilor companiei care sprijină schimbarea. Între măsurile menite să asigure succesul schimbărilor organizaționale, promovate de leadership-ul companiei, împreună cu celelalte structuri adecvate de organizare pentru schimbare, cele mai semnificative se referă la:

- realizarea unui profil managerial pentru zonele cheie din organizație, între care domeniul managementului schimbării ocupă un loc important;
- identificarea potențialelor nevoi de dezvoltare profesională, între care dezvoltarea abilităților și competențelor pentru schimbare, care au un rol important, trebuie să reprezinte o prioritate pentru companie;
- implementarea unor programe specifice (management, comunicare, abilități personale, cultura organizațională) pentru dezvoltarea managerială a persoanelor implicate în procesul de schimbare organizațională, în scopul asigurării competențelor organizaționale necesare implementării cu succes a strategiei și practicilor de management al schimbării;
- asigurarea unui mediu organizațional care să promoveze politici și practici adecvate și eficace, care să sprijine implementarea strategiei de schimbare;

- definirea unei viziuni atrăgătoare asupra viitorului și comunicarea transparentă cu angajații;
- asigurarea comunicării și a unui feedback constructiv din partea leadership-ului companiei;
- alinierea strategiilor de schimbare organizațională cu managementul riscului;
- consolidarea culturii corporative a companiei pentru schimbare.

Rezultatele studiului empiric pun în evidență capacitatea companiei de a aplica în mod eficace principiile și practicile managementului schimbării, pentru a asigura succesul implementării schimbărilor organizaționale și de a oferi membrilor companiei o înțelegere mai cuprinzătoare a modelelor de management al schimbării. Acest fapt facilitează companiei să selecteze și să implementeze în mod eficace schimbările organizaționale, care să țină seama de nevoile lor specifice de schimbare, uneori unice, și să atragă un număr cât mai mare de membri care să se implice și să susțină schimbarea în cadrul companiei.

Din perspectivă sistemică, compania care face obiectul cercetării are un potențial de reziliență pozitiv, fapt ce îi permite să absoarbă toate schimbările planificate fără a crea un risc semnificativ de suprasolicitare în zonele afectate de schimbare. Potrivit percepției respondenților la interviu un rol important pentru depășirea rezistenței la schimbare, în condiții dificile și de criză, îl are reziliența organizațională. Astfel, potrivit percepției respondenților la interviu, o pondere de 76,47%, dintre respondenți apreciază în mod pozitiv abilitatea companiei de a se acomoda rapid la situații sau schimbări nefavorabile, iar 70,59% dintre respondenți sunt de părere că schimbările organizaționale care se realizează în companie (structură, personal, proceduri, leadership), aduc beneficii, ușurează munca, sunt implementate în mod eficace, ajută la dezvoltarea angajaților.

## **5. Contribuții personale**

Principalele contribuții de natură teoretică, se referă la:

- Analiza conceptelor de management al schimbării, de eficacitate a schimbării și de rezistență a schimbării, prin sublinierea conexiunilor pragmatice dintre acestea.
- Abordarea provocărilor cu care se confruntă compania în echilibrarea necesității de stabilitate cu necesitatea schimbării în cadrul companiei.

- Propunerea unui set de criterii pentru evaluarea managementului schimbării, a eficacității schimbării organizaționale și a practicilor de reducere a rezistenței la schimbare.
- Elaborarea unor criterii pragmatice de promovare a principiilor leadership-ului colaborativ, aplicabile și în managementul schimbării.
- Selectarea metodelor, tehnicilor și instrumentelor de cercetare care să se potrivească realităților organizaționale, specifice și uneori unice ale companiei care face obiectul cercetării.
- Elaborarea unui model de determinare și evaluare a impactului managementului schimbării asupra eficacității schimbării organizaționale.
- Dezvoltarea unui model de evaluare a eficacității inițierii, pregătirii și implementării schimbărilor organizaționale, pentru compania care face obiectul cercetării.

Principalele contribuții de natură practică, se referă la realizarea unui studiu empiric privind implementarea modelului propus la compania care face obiectul cercetării, reprezentativă pentru domeniul IT, prin:

- Proiectarea unui model de analiză bazat pe un construct care cuprinde variabile primare și variabile agregate, reprezentative pentru obiectivele cercetării.
- Identificarea itemilor cei mai relevanți pentru a măsura aspectele cheie ale fiecărui construct privind variabilele agregate folosite în modelul de analiză adoptat.
- Evaluarea impactului eficacității inițierii, planificării, pregătirii și implementării schimbării asupra eficacității schimbării organizaționale.
- Evaluarea impactului eficacității implicării liderilor și angajaților pentru schimbare asupra eficacității schimbării organizaționale.
- Evaluarea angajamentului pentru schimbare și determinarea impactului acestuia asupra eficacității schimbării organizaționale.
- Evaluarea impactului eficacității practicilor de management al schimbării și structurii organizatorice a acestuia asupra eficacității leadership-ului schimbării.
- Evaluarea impactului eficacității leadership-ului schimbării și a agentului schimbării asupra eficacității schimbării organizaționale.
- Evaluarea impactului eficacității leadership-ului schimbării și a eficacității practicilor de management al schimbării asupra eficacității schimbării organizaționale.

În final menționăm că, studiul empiric s-a bazat pe informațiile furnizate de un eșantion reprezentativ format din membrii companiei, manageri și angajați fără funcții manageriale, de la toate nivelurile organizației, reprezentanți ai tuturor părților interesate interne, relevante. Evaluarea itemilor chestionarului s-a realizat pe baza percepțiilor respondenților la sondaj privind practicile de management al schimbării, care sunt mai exacte și semnificative atunci când se realizează agregarea la nivelul de eșantion/grup. Cercetarea a asigurat confidențialitatea respondenților la chestionar și interviu.

## Bibliografie selectivă

1. Anderson, D. & Anderson, L.A., (2010), *Beyond change management: how to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. 2nd ed., Pfeiffer, San Francisco, US.
2. Armstrong, M. & Stephen, T., (2014), *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*, 13th edition, Kogan Page Limited.
3. Ashurst, C. & Hodges, J., (2010), Exploring business transformation: the challenges of developing a benefits realization capability, *Journal of Change Management*, 10(2), p. 217-237.
4. Banyai, C., (2018), *Best practices in organizational development*. Global Institute of Organization Development Network, <https://www.giodn.org/best-practices-in-organization-development/>.
5. Bouckennooghe, D., Herman, G.D. & Van Den Broeck, V. D., (2009), Organizational Change Questionnaire—Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument, *The Journal of Psychology*, 143(6), p. 559–599.
6. Boutros, T. & Purdie, A.T., (2015), *The Process improvement Handbook: A Blueprint for Managing Change and Increasing Organizational Performance*, McGraw-Hill Education, London.
7. Burke, W.W., (2018), *Organization Change Theory & Practice*, Fifth Edition, SAGE Publications Inc.
8. Burnes, B. & Cooke, B., (2013), Kurt Lewin's field theory: a review and re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15, p.408-425.
9. Burnes, B., (1996), *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*, London: Pitman Publishing.
10. Burnes, B., (2015), Understanding resistance to change building on Coch and French, *Journal of Change Management*, 15(2), p. 92-116.
11. Burnes, B., (2017), *Managing Change*, Seventh edition, Pearson Education Limited, London.
12. Clayton, S.J., (2021), An Agile Approach to Change Management. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2021/01/an-agile-approach-to-change-management>.
13. Collin, P.H., (2006), *Dictionary Of Business*, Fourth Edition, A & C Black A Publishers Ltd, London.
14. Cook, S., (2008). *The essential guide to employee engagement: better business performance through staff satisfaction*. British Library.
15. Cummings, T.G. & Worley, C.G., (2015), *Organization Development and Change* (10th Edition). Cengage: Stamford, CT.
16. Ewenstein, B., (2015), *Changing change management*. McKinsey and Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management>.
17. Guidetti, G., Converso, D., Loera, B. & Viotti, S., (2018), Concerns about change and employee wellbeing: the moderating role of social support, *Journal of Workplace Learning*, 30 (3), p. 216-228.
18. Hagl, C., Rouven Kanitz, R., Katerina Gonzalez, K. & Martin Hoegl, M., (2024), Change Management Interventions: Taking Stock and Moving Forward, *Human Resource Management Review*, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.101000>.
19. Harrington, H.J., (2018), *Innovative Change Management (ICM). Preparing Your Organization for the New Innovative Culture*, Productivity Press.

20. Herscovitch, L. & Meyer, J.P., (2002), Commitment to organizational change: Extension of a three-component model, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), p. 474–487.
21. Jones, B.B. & Brazzel, M.M., (2014), *The NTL handbook of organization development and change: Principles, practices and perspectives*. 2nd ed. San Francisco:Wiley.
22. Kinicki, A. & Fugate, M., (2018), *Organizational behaviour. A Practical, Problem-Solving Approach*, Second Edition, McGraw-Hill Education, New York.
23. Kinicki, A. & Williams, B., (2020), *Management: a practical introduction*. Ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill Education.
24. Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A., (2008), Choosing strategies for change, *Harvard Business Review*, 86 (7), p.130-39[https://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3\\_2\\_choosing\\_strategies\\_for\\_change.pdf](https://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf)
25. Kotter, J.P., (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press.
26. Kotter, J.P., (2007), Leading Change: Why Transformational Efforts Fail, *Harvard Business Review* 85 (January 2007), p. 96–103.
27. Lee, W.W. & Kraymer, K.J., (2003), *Organizing Change*, John Wiley & Sons, Inc., Published by Pfeiffer.
28. Lines, R., (2004), Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement, *Journal of Change Management* (September 2004), pp. 193-215.
29. Mizrak, F., (2023), Effective Change Management Strategies: Exploring Dynamic Models for Organizational Transformation, *Perspectives on Artificial Intelligence in Times of Turbulence: Theoretical Background to Applications*, edited by Nuno Geada and George Leal Jamil, IGI Global, 2024, pp. 135-162., DOI: 10.4018/978-1-6684-9814-9.ch009.
30. Mohajan, H.K., (2018), Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects, *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7 (01), p. 23-48.
31. Palmer, I., Richard D.R. & Buchanan, D.A., (2017), *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*, Third edition Published by McGraw-Hill Education.
32. Robbins S.P. & Judge, T.A., (2013), *Organizational Behavior*. 15th ed Pearson Education Inc., publishing as Prentice Hall.
33. Robbins, S., (2016), *Essentials of organizational behavior*. John Wiley & Sons.
34. Robbins, S.P. & Judge, T.A., (2019), *Organizational Behavior*. 18<sup>th</sup> edition, Pearson Education, London.
35. Robbins, S.P., Coulter, M., Martocchio, J.J. & Long, L.K., (2018), *Management*. 14th edition, Pearson.
36. Rollinson, D., (2008), *Organisational Behaviour and Analysis*. 4th edition, Financial Pearson: Harlow.
37. Rothwell, W.J., Stavros, J.M., Sullivan, R.L. & Sullivan, A., (2009), *Practicing organization development: A guide for leading change* (3rd ed.). San Francisco: Pfeiffer.
38. Saks, A.M., (2017), Translating employee engagement research into practice, *Organizational Dynamics*, 46, p. 76-86.
39. Sandelands, L., (2010), The play of change. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), p. 71-86.
40. Schermerhorn Jr, J.R., Hunt, J.G., Richard N. & Osborn, R.N., (2002), *Organizational Behavior*. 7th edition, John Wiley & Sons, Inc.
41. Smith, R., King, D., Sidhu, R. & Skelsey, D., (2015), *The Effective Change Manager's Handbook Essential guidance to the change management body of knowledge*. Kogan Page Limited, London.
42. Smollan, K., (2011), The Multi-Dimensional Nature of Resistance to Change, *Journal of Management & Organization*, 17 (6), p. 828-849.
43. Smollan, R. & Pio, E., (2018), Organisational Change, Identity and Coping with Stress, *Journal of Employment Relations*, 1 (43), p. 56–82, New Zealand.
44. Srivastava, S. & Agrawal, S., (2020), Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support, *Journal of Organizational Change Management*, 33 (7), p. 1431-1447, <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0063>.
45. Sundus, T.K., Sarah, S.R. & Shaju, G., (2017), Resistance to Change in Organizations: A Case of General Motors and Nokia, *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 07 (1), p. 16-25.
46. Tams, C., (2019), Why we need to rethink organizational change management, *Forbes*, January 26, 2019, (<https://www.forbes.com/sites/carstentams/2018/01/26/why-we-need-to-rethink-organizational-change-management/#1f76aa91e93c>).

47. Tan, Y.Z. & Jeyaraj, S., (2014), Measuring cognitive aspects of organisational alignment: developing the organisational cognizance questionnaire, *International Journal of Strategic Change Management*, Vol. 5, No. 3 p. 230-239, <https://doi.org/10.1504/IJSCM.2014.064464>.
48. Turner, P., (2020), *Employee Engagement in Contemporary Organization Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness*. Palgrave Macmillan, Switzerland.