

**UNIVERSITATEA „LUCIAN BLAGA”
SIBIU
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE
ȘCOALA DOCTORALĂ**

***„Studiu comparativ privind rolul managerilor în
motivarea personalului pentru creșterea
performanțelor în procesul de muncă în
organizația militară și în organizația de tip
lucrativ (privat)”***

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**Conducător de doctorat:
*Prof.univ.dr. MUSCALU Emanoil***

**Student-doctorand:
RIZESCU Alexandru Marius**

CUPRINS

Introducere.....
PARTEA I: ELEMENTE CONCEPTUALE GENERALE PRIVIND ROLUL MANAGERILOR ÎN MOTIVAREA PERSONALULUI PENTRU CREȘTEREA PERFORMANȚELOR ORGANIZAȚIONALE ÎN ORGANIZAȚII BIROCRATICE ȘI ÎN CELE DE TIP LUCRATIV/PRIVAT) ÎN EPOCA POST-MODERNĂ
Capitolul 1. ORGANIZAȚIA CADRUL SOCIAL DE MANIFESTARE A MANAGERILOR
1.1. Definirea organizațiilor.....
1.2. Caracterizarea organizațiilor.....
1.3. Tipologia organizațiilor
1.4. Tendințe în evoluția organizațiilor. Organizația bazată pe cunoștințe
1.5. Caracteristicile organizației militare.....
1.6. Concluzii.....
Capitolul 2. RESURSA UMANĂ – RESURSĂ, CAPITAL ȘI VECTOR DE PROGRES A ORGANIZAȚIILOR POST-MODERNE
2.1. Resursele organizațiilor post-moderne
2.2. Mutații specifice resurselor umane în organizațiile post-moderne
2.3. Schimbări la nivelul resurselor umane în organizația bazată pe cunoștințe
2.3.1. <i>Caracterizare generală</i>
2.3.2. <i>Interdependența dintre managementul resurselor umane și managementul bazat pe cunoștințe</i>
2.4. Resursele umane ale Armatei României – cheia performanței în organizația militară
2.5. Concluzii.....
Capitolul 3. MANAGERII ȘI ROLUL LOR ÎN ATINGEREA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE.....
3.1. Managerul.....
3.2. Tranziția de la manager la lider
3.3. Liderul
3.4. Rolurile liderilor
3.5. Atributele liderilor
3.5.1. <i>Puterea</i>
3.5.2. <i>Influența</i>
3.6. Stiluri de leadership
3.7. Concluzii.....
PARTEA A II-A: TENDINȚE NAȚIONALE ȘI INTERNAȚIONALE PRIVIND ROLUL MANAGERILOR ÎN MOTIVAREA PERSONALULUI PENTRU CREȘTEREA PERFORMANȚELOR ORGANIZAȚIONALE ÎN ORGANIZAȚII (BIROCRATICE ȘI ÎN CELE DE TIP LUCRATIV/PRIVAT).....

Capitolul 4. CONEXIUNI ÎNTRE MANAGEMENT ȘI MOTIVAREA PERSONALULUI	
4.1. Conexiuni între motivarea și antrenarea personalului organizațiilor	
4.2. Conceptul de motivație	
4.3. Diferențieri între conceptele de motivare și motivație	
4.4. Componentele motivației și rolurile motivării personalului	
4.4.1. Componentele motivației	
4.4.2. Rolurile motivării personalului	
4.5. Scurtă retrospectivă a teoriilor motivaționale	
4.6. Corelații specifice între motivație și performanță	
4.7. Teorii motivaționale de conținut	
4.7.1. Teoria ierarhiei nevoilor (Maslow)	
4.7.2. Teoria ERG (Alderfer)	
4.7.3. Teoria lui Thorsrud	
4.7.4. Teoria bifactorială a lui Herzberg	
4.7.5. Teoria motivației pentru performanță a lui McClelland	
4.7.6. Teoria ipotezelor relația om–muncă	
4.7.6.1. Caracteristici generale	
4.7.6.2. Teoria „X”	
4.7.6.3. Teoria „Y” (McGregor)	
4.7.7. Teoria lui William Ouchi – Teoria „Z”	
4.8. Teorii motivaționale de proces	
4.8.1. Teoria așteptărilor (Vroom)	
4.8.2. Modelul Porter–Lawler	
4.8.3. Teoria echității a lui Stacy Adams	
4.9. Teorii motivaționale axate pe întărire (vizează factorii care determină repetarea unui comportament)	
4.9.1. Teoria întăririi (reinforcement)	
4.9.2. Teoria educării sociale	
4.9.3. Teoria obiectivelor	
4.10. Concluzii	
Capitolul 5. ELEMENTE SPECIFICE DE MANAGEMENT PRIVIND CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI IMPACTUL EI ASUPRA MOTIVĂRII ANGAJAȚILOR DIN CELE DOUĂ ORGANIZAȚII	
5.1. Conținutul, caracteristicile și rolurile culturii organizaționale	
5.1.1. Definirea culturii organizaționale	
5.1.2. De la conceptul cultură la cel de cultură a organizației	
5.1.3. Analiza conținutului culturii organizaționale	
5.1.4. Nivelurile culturii organizaționale și subculturile componente	
5.1.5. Dimensiunile culturii organizaționale	
5.1.6. Variabile care determină caracteristicile culturii organizaționale	
5.1.7. Forme de obiectivare a culturii organizaționale	
5.1.8. Funcțiile și importanța culturii organizaționale	
5.2. Cultura managerială și caracteristicile sale	
5.3. Influențe ale culturii organizaționale asupra asigurării funcționalității organizațiilor	
5.4. Elemente definitorii ale culturii organizaționale în organizația de tip lucrativ (privat) și în organizația bazată pe cunoștințe	
5.4.1. Elemente definitorii ale culturii organizaționale în organizația de tip lucrativ (privat) românească	

5.4.2. Elemente definitorii ale culturii organizaționale în organizația bazată pe cunoștințe.....
5.5. Elemente definitorii ale culturii organizaționale în organizația birocratică (militară) ca organizație bazată pe cunoștințe.....
5.6. Noul tip de cultură organizațională și impactul acesteia asupra managementului bazat pe cunoștințe.....
5.7. Conexiuni între motivație și cultura organizațională. Impactul acestora asupra motivării angajaților.....
5.8. Concluzii.....

PARTEA A III-A. METODOLOGIA CERCETĂRII ȘI ANALIZA DATELOR

Capitolul 6. CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ COMPARATIVĂ: „Rolul managerilor în motivarea personalului pentru creșterea performanțelor organizaționale în procesul de muncă în organizația militară și în organizația de tip lucrativ (privat)”

6.1. Metodologia cercetării.....
6.2. Obiectivele cercetării.....
6.3. Ipotezele cercetării.....
6.4. Structura eșantionului.....
6.5. Prezentarea și interpretarea datelor furnizate de cercetarea științifică comparativă
6.6. Concluzii și perspective ale cercetării

Capitolul 7. CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

7.1. Concluzii finale.....
7.2. Contribuții personale
7.2.1. Valoarea științifică a tezei de doctorat.....
7.2.2. Necesitatea unei abordări comparative privind motivarea personalului pentru creșterea performanțelor organizaționale în procesul de muncă în organizații militare (birocratice) și în cele de tip privat (lucrativ)
7.2.3. Originalitatea demersului teoretic și de cercetare aplicativă.....
7.2.4. Rezultatele cercetării teoretico–metodologice și practic–aplicative.....
7.3. Dezvoltări viitoare
7.4. Validarea a rezultatelor cercetării.....

LISTA CU ABREVIERI ȘI ACRONIME

GLOSAR CU TERMENI

LISTA FIGURILOR, TABELELOR ȘI GRAFICELOR

1. Lista figurilor
2. Lista tabelelor.....
3. Lista graficelor.....

BIBLIOGRAFIE

I. BIBLIOGRAFIE PRIMARĂ
II. DICȚIONARE, ENCICLOPEDII
III. e–BIBLIOGRAFIE

LISTA ANEXELOR

<i>Anexa nr. 1. Chestionar</i>
--------------------------------------	-------

CUVINTE CHEIE

Management, management bazat pe cunoștințe, leadership, manager, lider, antrenarea personalului, motivație, motivare, teorii motivaționale, cultură organizațională, cultură managerială, resursă umană, capital uman, organizație militară, organizație privată, performanță, analiză comparativă, eficiență, eficacitate, climat organizațional, stakeholderi, sistem managerial.

SINTEZA IDEILOR PRINCIPALE

Potențialul și eficacitatea oricărui tip de organizație depinde, într-o mare măsură, de performanțele individuale al membrilor săi. La rândul lor, performanțele individuale sunt influențate de o serie de factori, printre care se regăsește stilul de conducere al managerilor și cultura organizației. Transformările așteptate în viitor, de la o societate bazată eminent pe resurse materiale la o societate a utilizării resurselor inteligente care se profilează astăzi, conduce la integrarea pe scară largă a managementului bazat pe cunoștințe la nivelul organizațiilor performante. Atenția se mută strategic de la impersonalele acțiuni cu resurse materiale sau financiare la coordonarea, antrenarea și motivarea capitalului uman, cu toate efectele care rezultă din personalizarea relației dintre manageri și angajați.

Reușita într-o activitate este asigurată în cea mai mare măsură atât de latura calitativă a factorului uman, cât și de motivația acestuia față de munca efectuată. Managementul dezvoltării resurselor umane constituie, de altfel, unul dintre puținele domenii științifice care pot produce schimbări calitative majore în planul activității profesionale, fără investiții materiale și financiare majore, prin intensificarea însă a eforturilor managerului. În cadrul *organizațiilor birocratice și în cele de tip lucrativ (privat)*, considerăm ca motivarea angajaților este esențială, deoarece activitatea acestora este cea care duce la creșterea performanțelor organizaționale în toate activitățile pe care le desfășoară.

Motivația alegerii temei tezei de doctorat

„*Încă o lucrare despre manager? Ce-ar mai putea aduce nou? Unde s-ar putea aplica? etc.*” sunt întrebări la care nu este nevoie de răspuns, deoarece nu ne propunem să realizăm un studiu de management în general, ci de leadership. Din dorința de a aprofunda aspecte specifice ale temei de cercetare, legate de domeniul management resurse umane luat drept cadru de referință pentru circumscrierea și contextualizarea temei propuse: metodologia cercetării studiului comparativ privind rolul managerilor în motivarea personalului pentru creșterea performanțelor în procesul de muncă în organizația militară și în organizația de tip lucrativ (privat)”, direcționează cercetarea, prin dimensiunea sa exploratorie, descriptiv-analitică, explicativă, praxiologică și predictivă, spre evidențierea, evaluarea și ameliorarea unor neconcordanțe interne ale motivării angajaților privind aplicarea celor mai eficiente și eficiente metode.

Rațiunea elaborării acestei teze de doctorat rezidă din necesitățile reale arătate și, pe un alt plan, din impactul asupra domeniului cercetat a efectelor actuale ale leadershipului asupra creșterii performanțelor organizaționale în procesul de muncă în organizațiile

birocratice și în cele de tip lucrativ (privat) post–moderne, globalizarea în toate domeniile, inclusiv în cel al securității și apărării, globalizarea afacerilor și internaționalizarea organizațiilor, economia, organizația și managementul bazate pe cunoștințe, capitalul de cunoștințe, toate, sub spectrul general al schimbării.

Opțiunea pentru stabilirea titlului temei pentru lucrarea de doctorat nu a fost arbitrară. Desfășurând activitatea profesională în domeniul cercetării timp de șapte ani, experiența mi-a arătat ca există o dublă relație „*parte–întreg*”, respectiv „*manager – motivare – performanță – organizație*”. Tema cercetării în sine o considerăm *de actualitate*, întrucât analiza comparativă privind „*Rolul managerilor în motivarea personalului pentru creșterea performanțelor organizaționale în procesul de muncă în organizația militară și în cea de tip lucrativ (privat)*” a fost puțin supusă unor cercetări sistematice. De asemenea, alte motive care m-au determinat să abordez și să realizez această cercetare comparativă privind rolul managerilor în motivarea personalului pentru creșterea performanțelor organizaționale în procesul de muncă în organizații birocratice și în cele de tip lucrativ (privat) în cadrul unei teze de doctorat sunt rezultatul unor reflecții personale, dar și a unei activități de cercetare științifică pe această temă.

Actualitatea și necesitatea tezei de doctorat este demonstrată de caracterul ei interdisciplinar, de aplicabilitatea foarte mare în domeniul managementului oricărei organizații fie ea militară (birocratică) sau lucrativă (privată), de soluțiile pe care le propunem pentru rezolvarea ei, concepute ca modalități de implicare efectivă a managerului în inovarea practicilor manageriale optime, eficiente și eficace.

Prin aspectele științifice analizate am evitat tratarea unor idei generale, concentrându-ne, în special, pe sublinierea particularităților conceptelor fundamentale ale procesului motivațional în cadrul organizațiilor militare (birocratice) și în cele de tip lucrativ (privat).

Plecând de la aceste observații, teza de doctorat îndeplinește într-un mod minuțios tematica tratată, atingând nivelul cerut de calitate, claritate și coerență, plecând de la expunerea procesului motivațional din punct de vedere teoretico–metodologic și ajungând în final la propuneri privind perfecționarea proceselor studiate prin argumentări temeinice a acestora bazate pe cercetarea practic–aplicativă. Astfel, demersul științific, în sine, în contextul complexității problemelor abordate, încearcă să răspundă problemelor cu care se confruntă managerii organizațiilor militare (birocratice) și a celor de tip lucrativ (privat).

Aprecieri asupra literaturii științifice în domeniul management

La începutul documentării propriu–zise, am desfășurat o bogată și cuprinzătoare informare asupra abordărilor teoretice în domeniu. Studiul bibliografiei a fost realizat în mod curent și permanent.

După identificarea, selectarea și studierea bibliografiei specifice, care mi-a permis evidențierea unei viziuni de ansamblu asupra procesului motivațional, am trecut la abordarea bibliografiei primare, care a diferențiat, astfel, cunoștințele în general despre rolul managerului în motivarea angajaților de cele care surprind specificul organizației militare (birocratice) și celor referitoare la cea de tip lucrativ (privat).

Metodologia cercetării științifice specifică domeniului management s-a constituit dintr-un ansamblu de *metode teoretice* – documentarea științifică (informarea; studierea documentelor; observarea), analiza și sinteza teoretică, generalizarea și sistematizarea, abstractizarea și modelarea teoretică; *metode hermeneutice și axiologice* – interpretarea surselor bibliografice teoretice; *metode practic-aplicative* – observarea, chestionarea, analiza, sinteza, comparația și interpretarea rezultatelor; *metoda matematică de prelucrare statistică a datelor*. Toate acestea au permis efectuarea unei analize comparative pertinente asupra procesului de motivare a angajaților din organizația militară (birocratică) și cea privată.

Având în vedere cele prezentate, eu consider că teza de doctorat prezintă mecanismul motivării angajaților din *organizațiilor birocratice (militare) și în cele de tip lucrativ (privat)* și oferă răspunsuri realiste la întrebările adresate de cei ce practică această activitate. Prin informații și idei ce pot fi puse imediat în practică lucrarea contribuie la dezvoltarea gândirii manageriale și reprezintă un adevărat instrument de aprofundare și înțelegere a managementului resurselor umane, în general, și al motivării resurselor umane, în special.

Iată de ce, *motivația* studierii și cercetării problematicii subordonate temei acestei teze de doctorat se întemeiază pe dorința identificării unor modalități de rezolvare a dificultăților durabile destinate optimizării managementului și leadershipului organizațiilor birocratice și în cele de tip lucrativ (privat), obiectiv fundamental al cercetării științifice întreprinse pentru elaborarea acestei lucrări.

Rolul factorului uman este determinat de rolul muncii ca pârghie a prosperității, a progresului societății. Munca este esența *homoeconomicus*, forma de manifestare a acestuia. Munca umană este izvorul bogăției acumulate de-a lungul timpului, inclusiv a capitalului. Dreptul la muncă, libera alegere a profesiei, la un salariu echitabil sunt drepturi fundamentale ale omului în orice societate democratică. Apelând la motivare, managerii urmăresc, în esență ca membrii organizației să dezvolte anumite tipuri de comportament, considerate favorabile în atingerea obiectivelor proiectate și dorite.

Teza de doctorat este organizată în trei părți, prima parte o constituie realizarea unui studiu privind stadiul actual al cercetării științifice în domeniu, în întregime îndreptățit în condițiile în care posibilitatea organizațională de abordare a leadershipului este aproximativ nouă, a doua parte este reprezentată de contribuțiile la dezvoltarea cunoașterii domeniului, iar

a treia parte o constituie cercetarea propriu-zisă de teren efectuată de noi, cu metode și tehnici elaborate pe baza părților teoretice și metodologice studiate. Prima parte cuprinde trei capitole, a doua parte două capitole (cinci capitole în total), cel de al șaselea fiind reprezentat de **cercetarea științifică comparativă** și nu în ultimul rând capitolul șapte considerațiile finale.

Primul capitol al lucrării „*Organizația – cadrul social de manifestare a managerilor*” definește concepte clasice și abordări noi ale organizațiilor, tipologia și caracteristicile acestora, dimensiunile contextului organizațional, structuri și comportamente, dinamica și viitorul organizațiilor. Analiza dezvoltată în acest prim capitol evidențiază necesitatea studierii corelate a tuturor componentelor și problematicii organizației într-un context de abordare cibernetico-economică a comunicării organizaționale și manageriale.

În vederea prezentării sistematice a problematicii studiate și asigurării unui suport științific adecvat lucrării, în **capitolul al doilea** intitulat „*Resursa umană – resursă, capital și vector de bază a organizațiilor post-moderne*” vom trata resursele organizațiilor post-moderne, mutațiile specifice resurselor umane în organizațiile post-moderne ca element al managementului performanței și interdependența dintre managementul resurselor umane și managementul bazat pe cunoștințe. După prezentarea acestora am realizat o trecere în revistă a resurselor umane ale Armatei României – cheia performanței în organizația militară.

Capitolul al treilea al lucrării, intitulat „*Managerii și rolul lor în atingerea performanței organizaționale*” are drept scop abordarea stadiului actual al cunoașterii, studiile și cercetările din domeniul leadershipului.

În cadrul acestui capitol am prezentat detalii privind managerul modern, tranziția de la *manager* la *manager și lider*, ce sunt liderii, rolurile liderilor, atributele liderilor (puterea, influența), stiluri de leadership și de ce eșuează liderii. Particularizarea abordării teoretico-metodologice a acestor direcții de perfecționare a leadershipului se concretizează printr-o prezentare de direcții specifice prioritare pentru organizația militară și cea privată.

Pe parcursul **capitolului al patrulea** „*Conexiuni între management și motivarea personalului*” mi-am propus ca pe baza literaturii de specialitate studiată, să realizăm o prezentare a rolului motivării în antrenarea a personalului din organizații, subliniind importanța acesteia în vederea îmbunătățirii performanțelor angajaților și legătura cu strategia generală a organizației.

În continuare pe parcursul acestui capitol prezentăm o viziune proprie privind sursele motivaționale, componentele motivației și rolurile motivării personalului, corelațiile specifice între motivație și performanță, identificarea principalelor elemente care stau la baza determinării comportamentului personalului din organizațiile militare și cele private,

consultând surse documentare multiple și sintetizând informații a căror aplicabilitate poate fi testată prin cercetare. O contribuție a capitolului este aprofundarea principalelor teorii motivaționale.

În **Capitolul al cincilea** „*Elemente specifice de management privind cultura organizațională și impactul ei asupra motivării angajaților din cele două organizații*” am analizat conținutul, caracteristicile și rolurile culturii organizaționale, cultura managerială și caracteristicile sale, influențele culturii organizaționale asupra asigurării funcționalității organizațiilor, schimbarea culturii organizaționale, elementele definiției ale culturii organizaționale în organizația birocratică (militară), elementele definiției ale culturii organizaționale în organizația de tip lucrativă (privată) și în organizația bazată pe cunoștințe, influența culturii organizaționale asupra managementului bazat pe cunoștințe, precum și conexiunile între cultura organizațională și motivație și impactul acestora asupra antrenării - motivării angajaților.

În cadrul **capitolului al șaselea** care reprezintă partea practic-aplicativă a lucrării intitulat: „*Cercetare științifică comparativă: «Rolul managerilor în motivarea personalului pentru creșterea performanțelor organizaționale în procesul de muncă în organizația militară și în organizația de tip lucrativ (privat)»*” am realizat următoarele: definirea problemei de cercetare, relevanța și actualitatea temei de cercetare, scopul cercetării, obiectivele cercetării, ipotezele cercetării, precizările privind metodologia de cercetare, definirea conceptelor de metodologie, metodă și tehnică de cercetare, metodologia de cercetare utilizată, realizarea instrumentului de cercetare (stabilirea conținutului chestionarului, stabilirea eșantionului, aplicarea chestionarului, analiza datelor, structura instrumentului de cercetare și descrierea eșantionului) și concluziile rezultate în urma cercetării.

Obiectivele cercetării

Demersul de cercetare urmărește să demonstreze, pe baze științifice, rolul managerilor în motivarea personalului pentru creșterea performanțelor organizaționale în procesul de muncă în organizații birocratice și în cele de tip lucrativ (privat).

Pentru a întreprinde un astfel de demers, teza de doctorat abordează mai multe domenii de cercetare, cum ar fi: leadership, management general, managementul resurselor umane, statistică. Pornind de la analiza literaturii de specialitate privind evoluția studierii rolului managerilor în motivarea personalului pentru creșterea performanțelor organizaționale în procesul de muncă în organizația militară și ce-a de tip lucrativ (privat), precum și a consecințelor lor în mediul organizațional, conturăm un obiectiv, *de natură teoretică*, al acestei teze, respectiv analiza critică și integrarea principalelor direcții de cercetare

managerială comparativă asupra relației dintre organizația militară (birocratică) și cele private, a managementului, a resurse umane, a leadershipului, a motivației, a motivării, a eficienței, a eficacității și performanțelor la nivel organizațional.

În partea practic-aplicativă a cercetării noastre noi ne propunem următoarele obiective specifice:

1. Investigarea rolului managerilor organizațiilor de tip militar și a celor de tip lucrativ (privat) în motivarea personalului pentru creșterea performanțelor organizaționale și a diferențelor care apar în funcție de stilul lor de muncă și de relațiile lor cu angajații.

2. Evidențierea comparativă a rolului managerilor organizațiilor de tip militar și a celor de tip lucrativ (privat) privind modalitatea în care atingerea obiectivelor organizației asigură motivarea/demotivarea angajaților.

3. Evaluarea rolului managerilor organizațiilor de tip militar și a celor de tip lucrativ (privat) privind modul de a realiza congruență între performanțele obținute și motivarea angajaților.

4. Analiza diferențelor semnificative între strategia managerială adoptată de managerii organizațiilor de tip militar și a celor de tip lucrativ (privat) în domeniul resurselor umane pentru creșterea performanțelor organizaționale în procesul de muncă în organizațiile de tip militar și în cele de tip lucrativ (privat).

5. Identificarea factorilor motivatori/demotivatori de satisfacție/insatisfacție intrinseci (atitudini pozitive față de locul de muncă) din organizațiile de tip militar și a celor de tip lucrativ (privat) și a conexiunii lor cu condițiile de muncă și climatul organizațional.

6. Identificarea și adoptarea de măsuri de către managerii organizațiilor militare și a celor de tip lucrativ (privat) care să ducă la o mai mare motivație și o mai bună performanță a angajaților ținând seama de specificul muncii lor prin factori non-materiali.

7. Descoperirea naturii motivaționale, care îi determină pe angajații din organizațiile de tip militar și a celor de tip lucrativ (privat) să acționeze pentru obținerea unui randament crescut, în activitatea profesională.

Ipotezele cercetării

Ipoteza I1: *Noi ne așteptăm la diferențe semnificative între rezultatele muncii unui manager (lider) de organizații de tip militar și cele de tip lucrativ (privat) în funcție de stilul lor de muncă și de relațiile lor cu subordonații.*

Ipoteza I2: *Noi preconizăm, de asemenea, apariția unor diferențe semnificative între rolul managerului (liderului) de organizație de tip militar și cel de organizație de tip lucrativ (privat) privind modalitatea în care atingerea obiectivelor organizației asigură motivarea/demotivarea angajaților.*

Ipoteza I3: *Noi ne așteptăm la diferențe semnificative între rolul managerului (liderului) de organizație de tip militar și cele de tip lucrativ (privat) privind modul de a realiza congruență între performanțele obținute și motivarea angajaților.*

Ipoteza I4: *Noi preconizăm, de asemenea, apariția unor diferențe semnificative între strategia managerială adoptată de managerii (liderii) de organizații de tip militar și cele de tip lucrativ (privat) în domeniul resurselor umane.*

Ipoteza I5: *Noi ne așteptăm ca factorii motivatori/demotivatori de satisfacție/insatisfacție intrinseci (atitudini pozitive față de locul de muncă) din organizații de tip militar /lucrativ (privat) să fie în conexiune cu condițiile de muncă și climatul organizațional.*

Pentru verificarea ipotezelor menționate anterior și atingerii obiectivelor, cercetarea de față a supus investigației științifice prin probe specifice un lot format din 132 subiecți, cu vârste cuprinse între 34 și 56 de ani (cu o medie a vârstei de 44 de ani). Subiecții au provenit din mediul organizațional românesc, toți având statutul de angajat, cu funcție de conducere, cu studii superioare – astfel s-a putut menține constant și nivelul educațional al acestora.

Chestionarele au fost aplicate în perioada 10 martie 2014 – 09 aprilie 2015, iar cei chestionați au fost managerii de vârf din fiecare organizație și, desigur, și-au dat acordul să participe la studiul nostru.

Ipotezele formulate s-au confirmat în totalitate. Astfel, comparând rezultatele obținute pentru cele două tipuri de organizații observăm că există diferențe semnificative, din punct de vedere statistic între răspunsurile acestora privind rolul managerului (liderului) militar și celor de tip privat care. Rezultatele statistice prezentate în acest capitol ne permit să afirmăm că, la militari, rezultatele muncii unui manager (lider) sunt mai pregnante comparativ cu cele ale managerilor din organizațiile de tip privat funcție de stilul lor de muncă și de relațiile lor cu angajații.

Cercetarea aplicativă ne permite formarea unei imagini de ansamblu asupra modului în care managerii chestionați văd problematica motivării, asupra modului în care aceștia manifestă rezistență față de procesul de schimbare, asupra felului în care iau în considerare factorii determinanți ai proceselor de creștere a performanțelor, precum și asupra viziunii respondenților asupra principalelor competențe de leadership care pot asigura succesul în procesul de motivare a personalului pentru creșterea performanțelor în procesul de muncă în organizația militară și în organizația de tip lucrativ (privat).

Consider că aceste concluzii au numeroase implicații practice. Cunoașterea rolului managerilor în motivarea personalului pentru creșterea performanțelor organizaționale în

procesul de muncă în organizația militară și în organizația de tip lucrativ (privat) permite suficiente elemente pentru intervenția și dezvoltarea organizațională.

Toate aceste considerente ne determină să aprofundăm cercetarea noastră prin lărgirea eșantionului la nivelul întregii țări, prin folosirea unor metode de cercetare variate care să poată surprinde mai multe aspecte care țin de cultura organizațională și legătura acesteia cu practicile manageriale existente într-o organizație.

În cadrul **capitolului al șaptelea „Concluzii finale și contribuții personale”** prezint concluziile demersului teoretico–metodologic și de aplicabilitate practică pe care le-am abordat în cadrul cercetării întreprinse.

Din aceste concluzii rezultă *ideea esențială* că în plină eră a „*organizației bazate pe cunoaștere*”, legătura dintre „*capitalul uman*”, „*capitalul tehnic*” și „*capitalul financiar*” al oricărei organizații nu se poate realiza decât prin intermediul unui leadership eficient și eficace la nivelul acestora. O astfel de abordare a avut menirea de a marca ***relația interdisciplinară*** dintre diferitele domenii și activitățile organizaționale, ***logica interacțiunilor*** acestora prin procesul complex al motivării angajaților în organizațiile militare (birocratice) și în cele de tip lucrativ (privat).

Dezvoltarea acestui demers teoretic și de cercetare practic–aplicativă a fost posibilă în condițiile unei documentări bibliografice valoroase, a unor confruntări cu realitatea dură a fenomenelor organizaționale moderne, a oportunităților de perfecționare și dezvoltare structural–funcțională și managerială a motivării angajaților de către manageri și a exercitării leadershipului organizațional. Originalitatea demersului teoretic și de cercetare aplicativă din cadrul acestei lucrări se susțin prin următoarele abordări:

– *Structurarea și dezvoltarea unui demers teoretico–metodologic complex* raportat la dimensiunile general valabile ale cerințelor actuale ale organizațiilor românești de a–și perfecționa imediat și de a–și dezvolta etapizat strategic leadershipul organizațional.

– *Integrarea în conceptul demersului a celor mai valoroase și oportune idei, metodologii, metode, tehnici, instrumente, soluții, produse* destinate abordării rolului managerilor în motivarea angajaților.

– *Corelarea logică, ca fond (conținut) și formă (prezentare) a tematicilor generale specifice în cadrul structurii generale a lucrării, dar și a fiecărui capitol în parte.*

– *Particularizarea, la nivelul fiecărui capitol, a abordării teoretico–metodologice printr–o concretizare din organizațiile militare (birocratice) și în cele de tip lucrativ (privat) și/sau a structurilor componente ale acestora.*

– *Valorificarea experienței acumulate* ca asistent de cercetare științifică în Academia Forțelor Terestre, valorificare materializată în lucrare prin puncte de vedere, argumente teoretice și practice, diagnostice, abordări specifice punctuale funcție de context.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

I. BIBLIOGRAFIE PRIMARĂ

1. Abrudan, D. – Novac. E., (2008): *Managementul resurselor umane – elemente teoretice și practice*, Editura Eurobit, Timișoara.
2. Adair, John (2003); *Liderul inspirațional: Cum să motivăm, să încurajăm și să avem succes*, București, Editura Meteor Press.
3. Adair, John. (2006): *Arta de a conduce*. București: Grupul Editorial Cosmos Viking Penguin.
4. Adams, Stacy, J. (1963): *Toward an Understanding of Inequity*, în Levine M. Fredric. *Theoretical Readings in Motivation: Perspectives on Human Behaviour* (1976), Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
5. Adams, Stacy, J. (1965): *Inequity in social exchange*, L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* 2, 267–299. New York: Academic Press.
6. Adler Nancy, *International Dimensions of Organisational Behaviour*, McGraw Hill, Boston, 1986.
7. Alderfer, Clayton. P. (1969): *An empirical test of a new theory of human needs*, în *Organizational Behaviour and Human Performance*, nr. 4, p. 142–175.
8. Arădăvoaice, Gheorghe. (1985): *Stil de conducere. Perspectivă psihologică*, Editura Militară, București.
9. Arădăvoaice, Gheorghe. (1989): *Raporturile șef–subordonați. Analiză psihopedagogică*, Editura Militară, București.
10. Arădăvoaice, Gheorghe. Niță, Laurențiu, Dan. (1996): *Motivare și motivația în domeniul militar*. Editura AISM, București.
11. Arădăvoaice, Gheorghe (1998): *Managementul organizației și acțiunii militare*. Editura Sylvi, București.
12. Armstrong, M., 2007, *A handbook of human resource management Practice*, 10th edition, Kogan Page.
13. Armstrong, Michael. (2007): *Cum să fii un manager și mai bun: Manual complet de tehnici dovedite și aptitudini manageriale*, Editura Meteor Press, București.
14. Avolio, B. J. (1999): *Full leadership development: building the vital forces in organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
15. Avolio, Bruce J. – Bernard M. Bass (2004): *Multifactor Leadership Questionnaire*. Manual and Sample Set, Third Edition, Published by Mind Garden, Inc.
16. Băcanu, B. (2006): *Practici de management strategic. Metode și studii de caz*. Editura Polirom, Iași.

17. Bălan, Neculai. (1999): *Competența organizațională a ofițerului*, Editura A.I.S.M., București.
18. Bibu, N. A. (2002): *Management comparat – o abordare interculturală, o abordare modernă* (ediția a II – a), Editura Mirton, Timișoara.
19. Blaga, E. (2011): *Dezvoltare organizațională. Management organizațional. Managementul resurselor umane*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
20. Bocean, Claudiu. (2007): *Motivarea personalului*. în revista: *Tribuna economică*, v. 18, nr. 18, București, p. 31–33.
21. Bocean, Claudiu. (2009): *Managementul performanțelor personalului*, Editura Tribuna Economică, București.
22. Bogáthy, Zoltán (coordonator). (2004): *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași.
23. Bogathy, Zoltan. (coord.) (2007): *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*. Editura Polirom, Iași.
24. Boisandelle, H. M. (1998): *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Edition Economica, Paris.
25. Bonciu, Cătălina. (2000): *Instrumentele manageriale psihosociologice*, Editura All Beck, București.
26. Bonciu, Cătălina. (2007): *Introducere în Managementul Resurselor Umane*, Editura Credis, București.
27. Burduș, Eugen (2005): *Tratat de management*. Editura Economică, București.
28. Cherrington, D.J. (1989): *The Management of individual and organizational performance*, Allyn and Bacon.
29. Chirică, Sofia. (1996): *Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenții*. Casa de Editură și Consultanță „Studiul Organizării”, Cluj–Napoca.
30. Cioloca, Ion. (1992): *Psihologie și pedagogie militară*, Editura Militară, București.
31. Cole, G.A. (1993): *Personnel Management Theory and Practice*. London: DP Publications.
32. Cole, G.A. (2000): *Managementul personalului*. Editura CODECS, București.
33. Cole, G.A. (2004): *Management: Teorie și practică*, Editura Știința, Chișinău.
34. Craioveanu, Mihai, Petru.(2006): *Introducere în psihologia resurselor umane*, Editura Universitară, București.
35. Cuche, D. (2003): *Noțiunea de cultură în științele sociale*, (trad. de Mihai–Eugen Avădanei), Editura Institutul European, Iași.
36. Currie, D. (2009): *Introducere în managementul resurselor umane*, Editura CODECS, București.

37. Deaconu A., Lefter V. (2012): *Dezvoltarea resurselor umane*. Editura ASE, București.
38. Deaconu, Alexandrina. – Podgoreanu, Simona – Rașcă, Lavinia. (2004): *Factorul uman și performanțele organizației*, Editura ASE, București.
39. Dent, F.E. (2003): *The leadership pocketbook*. Management Pocketbooks Ltd.
40. Dr. Duțu, Petre. (2005): *Impactul integrării în Alianța Nord–Atlantică asupra managementului resurselor umane din Armata României*, Editura Universității Naționale de Apărare, București.
41. Dr. Duțu, Petre. (2008): *Leadership și management în armată*. Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București.
42. Dumitrașcu, D.D. – Popa D., (2012): *Management operațional*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu.
43. Dumitrașcu, D.D. – Popa D. (2008): *Ghid antreprenorial pentru afaceri mici și mijlocii*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu.
44. Fournies, F. Ferdinand (2001): *Psihologia angajaților*. Editura Teora, București.
45. Fukuyama, Francis, *Social capital, civil society and development*, Third World Quarterly, Vol. 22, no 1, 2001, pp 7– 20.
46. Gary, S. Becker. (1995): *Capitalul uman. O analiză teoretică și empirică cu referire specială la educație*, traducere Felicia Pavel, București: Editura All.
47. Golu, Mihai. (2002): *Bazele psihologiei generale*, Editura Universitară, București.
48. Hersey, Paul. – Blanchard, H. Kenneth. (2001): *Management of organizational behavior : leading human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
49. Hilary, Owen. – Hodgson, Vicky. – Gazzard, Nigel. (2006): *Manual de leadership. Ghid practic pentru un leadership eficient*, traducerea de Bogdan Nicolae Marchidanu, Editura Codecs, București.
50. Hofstede, Geert – Hofstede, Gert Jan. – Minkov Michael. (2012): *Culturi și organizații. Softul mental, Cooperarea interculturală și importanța ei pentru supraviețuire*, Editura Humanitas, București.
51. Hofstede, Geert. (1996): *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București.
52. Ielics, Brigitta. (2001): *Valorificarea resurselor umane în cadrul firmei*, Editura Eurostampa, Timișoara, p. 158.
53. Ionescu, Gh. Gheorghe. (1996): *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București.
54. Jack, Beatty. (1998): *Lumea în viziunea lui Peter Drucker*, Traducere de Brândușa Scarpet, Editura Teora, București.

55. Johns, Gary. (1998): *Comportament organizațional*. Editura Economică, București.
56. Katz D., Kahn, R. (1966): *The Social Psychology of Organizations*, N.Y., John Willey and Sons.
57. Kifor C.V., Oprean C., Suci O., Muscalu E., *Planning product quality using Quality function Deployment*, Proceeding of Third International Conference on Advanced Engineering Design, 01–04 June 2003, Prague, Czech Republic.
58. Kotter J.P., Heskett J.L., *Culture et performances*, Les Editions d'Organisation, 1992.
59. Lewin, Kurt (1951). *Field theory in social science*, New York: Harper & Brothers.
60. Likert, R. (1961). *New patterns of management*, New York: McGraw–Hill.
61. Likert, R. (1967): *The human organization: Its management and value*, New York: McGraw–Hill.
62. Lukacs, Edit. (2002): *Evaluarea performanțelor profesionale*, București: Editura Economică.
63. Locke, E., A. – Latham, G., P. (2002): *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*, American Psychologist, Vol. 57, No. 9, p. 705–717.
64. Manfred Kets de Vries (2003): *Leadership. Artă și măiestria de a conduce*, traducere de Tatiana Chera, Editura Codecs, București.
65. Maslow, A., H. (1954): *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row.
66. Mathis R., Nica P., Rusu C. (1997): *Managementul resurselor umane*, Editura Economică.
67. Maxwell, C, John.(2002): *Cele 21 de legi supreme ale liderului*, traducere de Monica Șerban, Editura Amaltea, București.
68. McClelland, David, C. (1961), *The Achieving Society*. New Jersey: D. Van Nostrad Company.
69. McGregor, D. (1961): *The Human Side of Enterprise*, New York: Mc.Graw–Hill.
70. Micle Mihai, Ioan – Săucan, Doina – Ștefana. (2010): *Motivarea personalului – Ghid pentru manageri*. București, Editura Tribuna Economică.
71. Mihăescu, Liviu. (2009): *Metode cantitative în management*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu.
72. Mihăescu, Liviu. (2004): *Modelarea și simularea deciziilor manageriale – optimizare prin metode cantitative*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu.
73. Moman, Sokhna. (2012): *Managementul resurselor umane. Noi abordări*, Editura C.H.Beck, București.

74. Montana, P. – Charnov, B. (2000): *Management*, New York: Baron's Educ. Series.
75. Mullins, L.J. (1996): *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing.
76. Muntean, Silvana – Rizescu Alexandru, Marius (2012): *Motivation of human resources – Determinant factor ensuring the functioning of the organization*. A XVIII-a sesiune internațională de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre, „*The knowledge-based organisation*”, 14–16.06.2012, Volumul sesiunii internaționale de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre „*The knowledge-based organisation*”, Secțiunea „*Management and military sciences*”, *Conference Proceedings 1*, pp. 553–557, Sibiu, 2012, ISSN 1843–6722 (Proceedings recunoscut ISI).
77. Muscalu, Emanoil – Todericiu, Ramona. (2008): *Management Public*. Editura Universității „*Lucian Blaga*”, Sibiu.
78. Muscalu, Emanoil (coord.) – Mihăescu, Liviu – Todericiu, Ramona – Șerban, Aurel. (2014): *Management: Elemente fundamentale*, Editura Universității „*Lucian Blaga*”, Sibiu.
79. Muscalu, Emanoil. (2007): *Managementul serviciilor*. Editura Universității „*Lucian Blaga*”, Sibiu.
80. Muscalu, Emanoil. (2014): *Management – Tendințe și provocări*, Editura Universității „*Lucian Blaga*”, Sibiu.
81. Muscalu, Emanoil (coord.), Colectiv doctoranzi: Rizescu, Alexandru Marius (2014): *Management. Tendințe și provocări* (Cap. 10 Implicarea organizațiilor moderne în activități de responsabilitate socială corporatistă), Editura Universității „*Lucian Blaga*”, Sibiu.
82. Muscalu, Emanoil. – Cernat, Constantin. (2001): *Marketing*. Editura Universității „*Lucian Blaga*”, Sibiu.
83. Muscalu, Emanoil. – Petrescu, Ion., (2002): *Tratat de management public*. Editura Universității „*Lucian Blaga*”, Sibiu.
84. Muscalu, Emanoil. – Todericiu, Ramona. (2007): *Management. Note de curs*. Editura Universității „*Lucian Blaga*”, Sibiu.
85. Muscalu, Emanoil. (2001): *Strategii universitare*. Editura Eficient, București.
86. Muscalu, Emanoil. (2003): *Management general*. Editura Universității „*Lucian Blaga*”, Sibiu.
87. Muscalu, Emanoil. (2003): *Management general*. Editura Universității „*Lucian Blaga*”.
88. Muscalu, Emanoil. (2004): *Managementul serviciilor*. Editura Universității „*Lucian Blaga*”, Sibiu.

89. Muscalu, Emanoil. (2007): *Fundamentele managementului*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu.
90. Năstase, Marian. (2004): *Cultura organizațională și managerială*, Editura ASE, București, 2004.
91. Năstase, Marian. (2007): *Lideri, leadership și organizația bazată pe cunoștințe*, Editura ASE, București.
92. Nicolescu, Ovidiu. – Nicolescu, Ciprian. (2011): *Organizația și managementul bazat de cunoștințe*. Editura Pro Universitaria, București.
93. Nicolescu, Ovidiu. – Verboncu, Ion. (1999): *Management*, București: Editura Economică, București.
94. Nicolescu, Ovidiu. – Verboncu, Ion. (2006): *Fundamentele managementului organizației*, Ediția a II-a, Editura Tribuna Economică, București.
95. Nicolescu, Ovidiu. (2004): *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, București.
96. Noel, M. Tichy. (2000): *Liderul sau arta de a conduce*, traducere de Cosmin Crișan, Editura Teora, București.
97. Ogorean, Claudia. (2006): *Management strategic*. Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu.
98. Ouchi, W. (1982): *Theorie Z: faire face au défi japonais*, Inter Editions, Paris.
99. Ouchi, W. (1981): *Theory Z: How American business can meet Japanese challenge*, Reading, MA: Addison–Wesley.
100. Ouchi, W. G. (1981): *Theory Z*, Addison. Wesley, Reading, Mass.
101. Owen, H. – Hodgson, V. – Gazzard, N. (2006). *Manual de leadership. Ghid practic pentru un leadership eficient*. Editura CODECS, București.
102. Paraschiv, Vagu; Ion, Stegăroiu. (2006): *Lideriatul – de la teorie la practică*, Editura Bibliotheca, Târgoviște.
103. Pell, Arthur R. (2007): *Managementul resurselor umane*, Editura Curtea Veche, București.
104. Peter, M. Blau, (1968), *Theories of Organizations*, în I.E.S.S., vol. 8.
105. Petrescu, Ion (coord.) Muscalu Emanoil,– coautor– (1998): *Tratat de management universitar*. Editura Lux Libris, Brașov.
106. Petrescu, Ion. (1995): *Managementul resurselor umane*, Editura Lux Libris, Brașov.
107. Petrescu, Ion. (2002): *Managementul performanței*, Brașov, Editura Lux Libris.
108. Petrescu, Ion. (2003): *Managementul personalului organizației*, București: Editura Expert.

109. Petrescu, Ion. (2010): *Liderul între granițele științei și artei*, București: Editura Expert.
110. Petrescu, Ion.(1997): *Profesiunea de manager*, Editura Lux Libris, Brașov.
111. Pitariu, Horia D. (2000): *Managementul resurselor umane: Evaluarea performanțelor profesionale*. București: Editura ALL BECK.
112. Popa, M. (2008): *Statistică pentru psihologie – Teste și aplicații SPSS*. Editura Polirom, Iași.
113. Popescu, Ion. – Mălai, Andrei. – Muscalu, Emanoil. (2004): *Managementul tranziției la economia de piață funcțională*. Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu.
114. Prodan, A. (1997): *Performanțele individuale și satisfacția personalului*. în Mathis, R.L., Nica, P.C. și Rusu,C., *Managementul resurselor umane*. Editura Economică, București, Capitolul 3.
115. Radu, Emilian (coord). (2003): *Managementul resurselor umane*. Editura ASE, București.
116. Reese, David– Porter, Christine. (2005): *Arta managementului*, ediția a V-a, traducere de Walter Radu Fotescu, Editura Tehnică, București.
117. Rizescu, Alexandru Marius (2013): *Globalization and its consequences in international economic organizations*. A VI-a sesiune internațională de comunicări științifice a Universității „Babeș Bolyai” Cluj–Napoca, “6th edition of the International Conference Managerial Challenges of the Contemporary Society”, 07–08.06.2013, Volumul sesiunii internaționale de comunicări științifice a Universității „Babeș Bolyai” Cluj–Napoca, „Managerial Challenges of the Contemporary Society (MCCS 2013)”, pp. 81–84,Cluj–Napoca, 2013, ISSN 2069–4229 [ProQuest].
118. Rizescu, Alexandru Marius, Rizescu Alexandru (2014): *Theoretical study on human resources management applied in working and bureaucratic organizations*. Buletinul Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Anul XXI, Nr. 1 (37), Trimestrul I – 2014, pp. 80–89, Sibiu, ISSN 2247–8396, ISSN–L = 1224 – 5178 [EBSCO and ProQuest].
119. Rizescu Alexandru, Roman N. Nicolae, *Prolegomene. Istoria gândirii militare românești*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 260 pagini, 2007
120. Rizescu, Alexandru – Maliciuc, Ioan – Rizescu, Alexandru Marius (2012): *Corelația revoluție în afacerile militare, strategii de securitate și strategii militare*. Editura „ALMA MATER”, Sibiu.
121. Rizescu, Alexandru – Rizescu, Alexandru Marius (2013): *Changes occurring at the level of human resources in Knowledge – Based Management*. A XIX-a sesiune internațională de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre, „The knowledge–based organisation”, 13–15.06.2013, Volumul sesiunii internaționale de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre „The knowledge–based organisation”, Secțiunea „Management

and military sciences”, *Conference Proceedings 1*, pp. 429–434, Sibiu, 2013, ISSN 1843–6722 (Proceedings recunoscut ISI).

122. Rizescu, Alexandru – Rizescu, Alexandru Marius (2009): *Connections between the level of individual performances and the characteristics of military organizational culture*. A XV-a sesiune internațională de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre, „*The knowledge-based organisation*”, 26–28.11.2009, Volumul sesiunii internaționale de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre „*The knowledge-based organisation*”, Secțiunea „*Behavioral and social sciences*”, *Conference Proceedings 4*, pp. 191–198, Sibiu, 2009, ISSN 1843–6722 (Proceedings recunoscut ISI).

123. Rizescu, Alexandru – Rizescu, Alexandru Marius – Moro, Nicolae, (2010): *Evaluarea culturii organizaționale folosind tehnica de benchmarking în vederea creșterii performanțelor structurilor militare*. Editura Academiei Forțelor Terestre „*Nicolae Bălcescu*”, Sibiu.

124. Rizescu, Alexandru – Rizescu, Alexandru Marius – Muntean, Silvana (2012): *Connections between the level of individual performance and the features of organizational culture*. A XVIII-a sesiune internațională de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre, „*The knowledge-based organisation*”, 14–16.06.2012, Volumul sesiunii internaționale de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre „*The knowledge-based organisation*”, Secțiunea „*Management and military sciences*”, *Conference Proceedings 1*, pp. 618–623, Sibiu, 2012, ISSN 1843–6722 (Proceedings recunoscut ISI).

125. Rizescu, Alexandru – Rizescu, Alexandru Marius (2009): *Methodological study on the causes of execution mistakes and the didactics of correcting them within practical didactic activities in the military higher education system*, în *Revista Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”*, Anul XIV, Nr. 1 (53), Trimestrul I – 2009, pp. 38–40, Sibiu, 2009 – ISSN 1582 – 6384 [EBSCO and ProQuest].

126. Rizescu, Alexandru – Rizescu, Alexandru Marius (2009): *Postmodern paradigm and the challenges of change in education within the military higher education*. A XV-a sesiune internațională de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre, „*The knowledge-based organisation*”, 26–28.11.2009, Volumul sesiunii internaționale de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre „*The knowledge-based organisation*”, Secțiunea „*Behavioral and social sciences*”, *Conference Proceedings 4*, pp. 199–206, Sibiu, 2009, ISSN 1843–6722 (Proceedings recunoscut ISI).

127. Rizescu, Alexandru – Rizescu, Alexandru Marius (2009): *Study on the modernization of academic didactics from higher military education through the introduction of learner-centred education*, în *Revista Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”*, Anul XIV, Nr. 4 (56), Trimestrul IV – 2009, pp. 141–148, Sibiu, 2009 – ISSN 1582 – 6384 [EBSCO and ProQuest].

128. Rizescu, Alexandru – Turloiu, Marcel – Rizescu, Alexandru Marius, (2010): *Study on the particularities of the military cultural environment*, A XVI-a sesiune internațională de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre, „*The knowledge-based organisation*”, 25–27.11.2010, Volumul sesiunii internaționale de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre „*The knowledge-based organisation*”, Secțiunea „*Behavioral and social sciences*”, Conference Proceedings 4, pp. 618–625, Sibiu, 2010, ISSN 1843–6722 (Proceedings recunoscut ISI).

129. Rizescu, Alexandru Marius – Muscalu, Emanoil (2013): *Optimization solutions for private economies in Romania*. Prima Conferință Internațională a studenților doctoranzi a Universității „Lucian Blaga” Sibiu, „*The 1st International Conference for Doctoral Students – IPC 2013*”), 22–23.11.2013, Volumul sesiunii internaționale de comunicări științifice a Universității „Lucian Blaga” Sibiu „*IPC 2013*”, Secțiunea „*Economic sciences*”, pp. 141–146, Sibiu, 2013, ISSN–L 2344–3448.

130. Rizescu, Alexandru Marius – Petrișor Silviu Mihai, *Using the elements of manufacturing systems management in the calculation of the implementation of a serial – modular industrial robot within a flexible work cell designed for special applications*, GMM 2012, GMM Mitteilungen, Journal PAMM/ZAMM Gesellschaft fur Angewandte-Mathematik und Mechanik 12, ISSN 1617–7061, 30, Vol. 12, issue 1, pp. 621–622, John Wiley&Sons, December 2012, Springer Verlag. (I.F. 0,682).

131. Rizescu, Alexandru Marius – Rizescu Alexandru, *Theoretical study on human resources management applied in working and bureaucratic organizations*. Buletinul Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Anul XXI, Nr. 1 (37), Trimestrul I – 2014, pp. 80–89, Sibiu, 2014 – ISSN 2247–8396, ISSN–L = 1224 – 5178 [EBSCO and ProQuest].

132. Rizescu, Alexandru Marius – Rizescu, Alexandru (2013): *A research into the leaders' role in motivating their personnel with a view to increasing their organizational efficiency*. A XIX-a sesiune internațională de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre, „*The knowledge-based organisation*”, 13–15.06.2013, Volumul sesiunii internaționale de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre „*The knowledge-based organisation*”, Secțiunea „*Management and military sciences*”, Conference Proceedings 1, pp. 421–428, Sibiu, 2013, ISSN 1843–6722 (Proceedings recunoscut ISI).

133. Rizescu, Alexandru Marius (2010): *A study on the future and on delinquent personalities, perception of it*. Revista Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Anul XV, Nr. 3(59), Trimestrul III – 2010, pp. 81–91, Sibiu, 2010 – ISSN 1582 – 6384 [EBSCO and ProQuest].

134. Rizescu, Alexandru Marius (2011): *Organizational Culture Influences on the Organizations' Functionality*, în Revista Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”,

Anul XVI, Nr. 1 (61), Trimestrul I – 2011, pp. 75–82, Sibiu, 2011 – ISSN 1582 – 6384 [EBSCO and ProQuest].

135. RIZESCU, Alexandru Marius (2013): *Social crisis. Concepts and potential threats, vulnerability and risks*. A XX-a sesiune internațională de comunicări științifice a Universității „Lucian Blaga” Sibiu, „International Economic Conference of Sibiu 2013 – IECS 2013”, 17–18.05.2013, Volumul sesiunii internaționale de comunicări științifice a Universității „Lucian Blaga” Sibiu „IECS 2013– The Post crisis economy: challenges and opportunities”, pp. 478–482, Sibiu, 2013, ISSN 2344–1682; ISSN–L 2344–1682 (Proceedings recunoscut ISI).

136. RIZESCU, Alexandru Marius (2014): *A research into the managerial roles and skills*. A XX-a sesiune internațională de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre, „The knowledge-based organisation”, 12–14.06.2014, Volumul sesiunii internaționale de comunicări științifice a Academiei Forțelor Terestre „The knowledge-based organisation”, Secțiunea „Management and military sciences”, Conference Proceedings 1, pp. 286–293, Sibiu, 2014, ISSN 1843–6722 (Proceedings recunoscut ISI).

137. RIZESCU, Alexandru Marius (2014): *Considerations Regarding the Changes that Occurred in the Managerial Work in Post-Eu Integration Romania*, în Revista Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Anul XXIX, Nr. 1 (73), Trimestrul I – 2014, pp. 121–131, Sibiu, 2014 – ISSN 1582 – 6384 [EBSCO and ProQuest].

138. RIZESCU, Alexandru Marius (2014): *Management time in our days*. Joint International Conference of Doctoral and Post-Doctoral Researches, Craiova, România, ISBN 978-606-26-0215-4, 978-606-26-0218-5, Vol. 3 „Doctoral research within Social and Humanistic Sciences”, 12-13 September 2014, pp. 149 -159.

139. RIZESCU, Alexandru Marius, PETRIȘOR, Silviu, MIHAI (2012): *Using the elements of manufacturing systems management in the calculation of the implementation of a serial – modular industrial robot within a flexible work cell designed for special applications*”, *GAMM 2012*, *GAMM Mitteilungen*, Journal PAMM/ZAMM Gesellschaft für Angewandte-Mathematik und Mechanik 12, ISSN 1617–7061, 30, Vol. 12, issue 1, pp. 621–622, John Wiley&Sons, December 2012, Springer Verlag. (I.F. 0,682).

140. SAURET, J. M. (2012). *Managementul postmodern*. Editura C. H. Beck, București.

141. SCHEIN, E.H. (1965): *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N.Y., Prentice–Hall.

142. SCHEIN, E.(1992): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey–Bass Publishers, San Francisco.

143. SCHEIN, Edgar H. (1992): *Organizational Culture and Leadership*.

144. SCHERMERHORN, Jr., J.R. (1998): *Management*. 6th Edition, New York; Chichester; Weinheim; Brisbane; Singapore; Toronto: John Wiley & Sons, Inc.

145. Sherman, Arthur – Bohlander – George – Snell, Scott. (1996): *Managing Human Resources*, 10th edition, South–Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
146. Sintion, Filaret. (1983): *Aplicații practice de psihologie militară*, Editura Militară, București.
147. Stanciu, St. – Ionescu, M.A. – Leovaridis, C. – Stănescu, D. (2003): *Managementul resurselor umane*, Editura comunicare.ro, București.
148. Stanciu, Ștefan. – Ionescu Mihaela Alexandra. (2005): *Cultură organizațională*. Editura Comunicare. ro.
149. Stăniț, Alexandra – Rizescu, Alexandru Marius (2012): *Human resources management efficiency in the military organization*. A XIX–a sesiune internațională de comunicări științifice a Universității „Lucian Blaga” Sibiu, „*International Economic Conference 2012 – IECS 2012*”, 15.06.2012, Volumul sesiunii internaționale de comunicări științifice a Universității „Lucian Blaga” Sibiu „*IECS 2012 – The persistence of the global economic crisis: causes, implications, solutions*”, Secțiunea „*Management New Coordinates and Challenges*”, *Conference Proceedings 2*, pp. 498–502, Sibiu, 2012, ISBN 978–606–12–0323–9 (Proceedings recunoscut ISI).
150. Steers, R. – Porter, L. – Bigley, G. (1996): *Motivation and Leadership at Work*, Mc Graw Hill.
151. Stegăroiu, Ion. – Paraschiv, Vagu. (1998): *Management general*, Editura Macarie, Târgoviște.
152. Stegăroiu, Ion. – Paraschiv, Vagu. (2007): *Motivarea în muncă*, Editura Bibliotheca, Târgoviște.
153. Strati, A. (1992): *Organizational Culture*, Berlin–New York.
154. Sun, Tzu. (1995): *Arta războiului*. Editura Militară, București.
155. Szczepanski, Jan. (1972): *Noțiuni elementare de sociologie*. Editura Științifică, București, 1972.
156. Tadeusz, Kotarbinski, (1976). *Tratat despre lucrul bine făcut*, București, Editura politică.
157. Talcott, Parsons. (1970): *Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe, III.
158. Todericiu, Ramona – Muscalu Emanoil – Mihăescu Liviu (2010): *Education For Sustainable Development Society – The Future Requirements*, The 5th IASME / WSEAS International Conference on Energy & Environment (EE10), The Conference at University of Cambridge, Cambridge, UK, February 23–25.
159. Tofan A., Prodan A. (2008). *Managementul resurselor umane*. Suport de curs, Editura Universității Alexandru Ioan Cuza, Iași.
160. Toffler, Alvin. (1995): *Puterea în mișcare*. Editura Antet, București.

161. Toffler, Alvin.– Toffler Heidi. (1995): *Război și antirăzboi*. Editura Antet, București.
162. Vlăsceanu, Mihaela. (1993): *Psihologia organizațiilor și conducerii*, Editura Paideia, București.
163. Vlăsceanu, Mihaela. (2005): *Organizația – proiectare și schimbare*, Editura Comunicare.ro, București.
164. Williams, D. (2007). *Leadership real. Oameni și organizații față în față cu marile lor provocări*. Editura CODECS, București. Zaleznik, Abraham. (1977): *Managers and Leaders: Are They Different?*, Harvard Business Review; May–June 1977.
165. Zaleznik, Abraham. (1977): *Managers and Leaders: Are They Different?*, Harvard Business Review; May–June 1977.
166. Zlate, Mielu. (1994): *Leadership și management*. Editura Polirom, Iași.

II. DICȚIONARE, ENCICLOPEDII

1. *** (1989): *The New Merriam Webster Dictionary*.
2. ***, (1981): *Dicționar de psihologie socială*, București, Editura Științifică și Enciclopedică .1981.
3. ***, (1993): *Le Petit Larousse Dictionnaire Encyclopedique*.
4. ***, (2004): *Le petit Larousse compact*, 100e edition, 2005, Paris, Larousse, 2004.
5. ***, Academia Română – Institutul de Lingvistică „Jorgu Iordan” (1996): *Dicționarul explicativ al limbii române*, Editura Univers Enciclopedic, București.
6. ***. (1972): *Mic dicționar enciclopedic*, Editura Enciclopedică, București.
7. ***. (1981): *Dicționar de psihologie socială*, Editura Științifică și Enciclopedică, București.
8. ***. (1985), *Dicționar de conducere și organizare*, Editura Politică, București.
9. ***. (1988): *Larousse, Dictionnaire encyclopédique*.
10. ***. (1992): *A concise Dictionary of Business*. Oxford University Press, Market House Books Ltd., Aylesbury.
11. ***. (1996): *Dicționar de sociologie – Larousse*, Editura Univers Enciclopedic, București.
12. ***. (1998): *Dicționarul de sociologie*, Editura Babel, București.
13. ***. (2004): *Le petit Larousse compact*. 2004, 100e edition, Paris, Larousse, 2004.
14. ***. (2005): *Dicționar de istorie economică și istoria gândirii economice*, Editura ALL Beck, București.

15. Boudon, R. – Bouricaud, F. (1982): *Dicționar de sociologie*, București, Editura Universitas, 1982.
16. Nicolescu Ovidiu (coordonator). (2011): *Dicționar de management*, Editura Pro Universitaria, București.
17. Popescu–Neveanu, Paul. (1978): *Dicționar de psihologie*. Editura Albatros, București.
18. Șchiopu, Ursula (Coord.) (1997): *Dicționar de Psihologie*, Editura Babel, București.
19. Zamfir, Constantin – Vlăsceanu, Lazăr. (1993): *Dicționarul de sociologie*, Editura Babel, București.

III. e–BIBLIOGRAFIE

1. [http://mastermrufeara.ucoz.com/s6/Maxim_Raluca,Managementul performanței într-o unitate hotelieră](http://mastermrufeara.ucoz.com/s6/Maxim_Raluca,Managementul_performanței_într-o_unitate_hotelieră), p. 2., accesat în 09.01.2015.
2. <http://media1.webgarden.ro/files/media1:4ca243918b285.doc.upl/Jula%20Ion-MORU%20master%20zi.doc.>, accesat în 20.01.2015.
3. [http://revistapielarieincaltaminte.ro/fisiere/full/vol12-nr4/6-staff-motivation-the-main-component-of-human-resource-management.pdf.](http://revistapielarieincaltaminte.ro/fisiere/full/vol12-nr4/6-staff-motivation-the-main-component-of-human-resource-management.pdf), accesat în 21.08.2014.
4. [http://ro.wikipedia.org/wiki/Motiva%C8%9Bie.](http://ro.wikipedia.org/wiki/Motiva%C8%9Bie), accesat în 07.02.2015.
5. <http://www.academia.edu/4754343/Culturaorganizationala-stefan-stanciu-mihaela-ionescu>, p. 79., accesat în 11.09.2012.
6. <http://www.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=513&idb=7>, accesat în 13.08.2014.
7. [http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap3.](http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap3), accesat în 11.11.2012.
8. http://www.ele.ro/articol_2504.html, accesat în 12.09.2012
9. [http://www.icpi.ro/ICPI/images/rpi/2012_vol_12_Nr_4/full/Article6_vol.12_issue4.pdf.](http://www.icpi.ro/ICPI/images/rpi/2012_vol_12_Nr_4/full/Article6_vol.12_issue4.pdf), accesat în 08.05.2014.
10. <http://www.leadership.ro/articole/ancheta.htm>, accesat în 22.06.2014.
11. [http://www.rft.forter.ro/13_arhiva/pdf/2008-4.pdf.](http://www.rft.forter.ro/13_arhiva/pdf/2008-4.pdf), accesat în 23.02.2015.
12. <http://www.scribd.com/.../Cultura-Organizationala-in-contextul-managementului-eficient>, accesat în 02.03.2013.
13. [http://www.spirit-antreprenorial.ro/docs/t-4f4778fd79218.pdf.](http://www.spirit-antreprenorial.ro/docs/t-4f4778fd79218.pdf), p. 3., accesat în 22.02.2015.
14. [http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2011-1/16_AMALIA_VENERA_TODORUT.pdf.](http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2011-1/16_AMALIA_VENERA_TODORUT.pdf), accesat în 03.12.2014.

15. <http://xa.yimg.com/kq/groups/71023201/124370755/name/tema+9+Cultura+organizationala+-+curs.doc.>, accesat în 04.04.2013.
16. Piramida lui Maslow, http://ro.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow, accesat în 28.01.2013.
17. Porter Lawler, *Theory of Motivation*, <http://www.neiu.edu/~aserafin/421/motivation/aMotivation/sld006.htm>, accesat în 10.09.2014.
18. www.academiaromana.ro/pro_pri/doc/st_g06.doc, accesat în 30.03.2014.
19. www.cse.uaic.ro/_fisiere/.../I_Uniunea_Europeana_si_economia_globala., accesat în 07.02.2015.