

**UNIVERSITATEA „ȘTEFAN CEL MARE” DIN SUCEAVA**  
**FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ**  
**Școala Doctorală – Domeniul Administrarea afacerilor**

# **REZUMATUL**

## **TEZEI DE DOCTORAT**

**STUDIUL CONDIȚIONĂRII PRAGMATISM-FILOSOFIE ÎN**  
**DEFINIREA ȘI ADAPTAREA MISIUNII ORGANIZAȚIILOR DE**  
**AFACERI**

**Conducător științific:**

**Prof. univ. dr. Aurel BURCIU**

**Doctorand:**

**Marius-Costel EȘI**

**Suceava**  
**2016**



**UNIVERSITATEA „ȘTEFAN CEL MARE” DIN SUCEAVA**  
**FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ**  
**Școala Doctorală - Administrarea afacerilor**

Către

.....

Vă facem cunoscut că în data de **24 septembrie 2016, ora 10.00**, în sala E233, etaj 2, Corpul E, domnul lector univ.dr. Eși Marius-Costel va susține, în ședință publică, teza de doctorat cu tema **„*Studiul condiționării pragmatism-filosofie în definirea și adaptarea misiunii organizațiilor de afaceri*”**, în vederea obținerii titlului de doctor în domeniul Administrarea afacerilor.

Comisia de analiză și sinteză are următoarea componență:

**Președinte**

Prof. univ. dr. Gabriela PRELIPCEAN  
Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava

**Conducător științific**

Prof. univ. dr. Aurel BURCIU  
Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava

**Referenți**

Prof. univ. dr. dr. dr. H.C. Constantin BRĂȚIANU  
Academia de Studii Economice din București

Prof. univ. dr. Dumitru ZAIȚ  
Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași

Prof. univ. Sorin-Tudor MAXIM  
Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava

În acest scop, vă punem la dispoziție rezumatul tezei de doctorat și vă invităm să participați la susținerea publică a tezei.

Vă mulțumim!

**Secretar Școala Doctorală,**  
Carmen SKOKAN

Suceava  
2016



**STUDIUL CONDIȚIONĂRII PRAGMATISM-FILOSOFIE ÎN  
DEFINIREA ȘI ADAPTAREA MISIUNII ORGANIZAȚIILOR DE  
AFACERI**



## **Cuprinsul rezumatului tezei de doctorat**

Cuprinsul tezei de doctorat.....	9
Cuvinte-cheie .....	13
Rezumatul tezei de doctorat .....	15
Bibliografie .....	39





## Cuprinsul tezei de doctorat

### Lista abrevierilor, figurilor, tabelelor și graficelor din structura lucrării

- A. Lista abrevierilor
- B. Lista figurilor
- C. Lista tabelelor
- D. Lista graficelor

### INTRODUCERE la tema cercetării doctorale propuse

#### Capitolul 1 - Ipostaze umaniste, morale și pragmatice ale antreprenorilor în competiția globală actuală din afaceri

##### Introducere

- 1.1 Modele de antreprenoriat umanist/moral/pragmatic în organizațiile de afaceri
- 1.2 Etica enunțării și aplicării misiunii organizațiilor de afaceri
- 1.3 De la molecula morală la cuantificarea responsabilizării în procesul competițional al organizațiilor de afaceri
- 1.4 Încercare de reevaluare a ideii de cuantificare a responsabilizării în raport cu relațiile existente (formale/informale) la nivel organizațional
- 1.5 Concluzii privind ipostazele antreprenorilor în context competițional

#### Capitolul 2 - Contexte, cerințe și condiționări inițiale în definirea și enunțarea publică a misiunii organizațiilor de afaceri

##### Introducere

- 2.1 Organizațiile de afaceri și finalitatea lor socio-economică
- 2.2 Definirea și enunțarea misiunii organizațiilor de afaceri; distincția noțională între *misiune* și *viziune* pentru astfel de organizații
- 2.3 Contexte și conjuncturi în definirea și enunțarea misiunii organizațiilor de afaceri (economic, social, de mediu)
- 2.4 Condiționări impuse de piațe/tehnologii și de alți factori similari asupra enunțării misiunii organizației de afaceri
- 2.5 Optici în definirea/enunțarea misiunii organizațiilor de afaceri; condiționări și influențe a asupra enunțului formulat
- 2.6 Concluzii privind contextul inițial al definirii misiunii organizațiilor de afaceri

#### Capitolul 3 - Analiza relației dintre misiune, obiective și strategii ale organizațiilor de afaceri

##### Introducere

- 3.1 Misiunea organizațională între strategie asumată și obiectiv concretizat
- 3.2 Relevanța conceptului de „misiune” în raport cu cel de „strategie” în cadrul organizațiilor de afaceri
- 3.3 Relevanța conceptului de „misiune” în raport cu cel de „obiective organizaționale” în cadrul organizațiilor de afaceri
- 3.4 Concluzii privind relația dintre misiune, valori ale top-managementului și cultura organizațiilor de afaceri

#### Capitolul 4 - Studiul relației dintre misiune, valori ale top-managementului și cultura organizațiilor de afaceri

##### Introducere

- 4.1 Misiune și secvențe valorice în contextul organizațional
- 4.2 Valori *versus* contexte *versus* performanța în management
- 4.3 Top-managerii și asumarea valorilor în cadrul culturii organizaționale
- 4.4 Valori deductibile *versus* valori dezirabile în context organizațional

#### 4.5 Concluzii privind relația dintre misiune și valori organizaționale

### **Capitolul 5 - Rolul și importanța fondatorilor, cât și a top-managementului, în procesul de impunere/acceptare a misiunii de către toți membrii organizației de afaceri**

#### Introducere

- 5.1 Tipare culturale și de personalitate în lumea afacerilor
- 5.2 Istoricul și misiunea corporației Ford: pragmatism *versus* umanism
  - 5.2.1 Misiunea „Ford va democratiza automobilul”
  - 5.2.2 Importanța lui Henry Ford I ca fondatorul al corporației (pragmatism *versus* umanism)
  - 5.2.3 Henry Ford 2; redefinirea misiunii (pragmatism *versus* umanism)
  - 5.2.4 Perioada parcursă de Ford sub conducerea lui Lee Iacocca
  - 5.2.5 Uzinele Ford din România (Craiova); relația privind misiunea între societatea mamă și diverse subsidiare ale ei din alte țări
- 5.3 Istoricul și misiunea corporației General Motors (perioada de la început sub Alfred Sloan); optica umanistică/filosofică a lui Sloan *versus* optica pragmatică a acestuia
  - 5.3.1 Istoricul corporației General Motors
  - 5.3.2 Misiunea inițială și ulterioară
  - 5.3.3 Alți manageri de succes la GM și perspectivele companiei
- 5.4 Istoricul și misiunea corporației Toyota (Toyota Motor Corporation/ Toyota Jidosha Kabushiki Kaisha)
  - 5.4.1 Începuturile Toyota Motor Corporation
  - 5.4.2 Manageri de top în cadrul corporației Toyota
- 5.5 Istoricul și misiunea corporației Renault
  - 5.5.1 Importanța fondatorilor în destinele companiei
  - 5.5.2 Manageri de succes la Renault
  - 5.5.3 Istoricul relației Renault-Dacia Pitești România; misiune, cultură organizațională și valori; manageri de succes la Dacia Pitești
- 5.6 Impunerea misiunii unei corporații prin comportamentul fondatorilor și/ sau al top-managementului
- 5.7 Impunerea misiunii unei corporații prin structuri de putere hard
- 5.8 Acceptarea benevolă a misiunii organizației de către salariați
- 5.9 Concluzii privind importanța fondatorilor în istoria unei corporații de succes

### **Capitolul 6 - Criza globală și alte contexte ce impun adaptarea în timp a misiunii organizațiilor de afaceri**

#### Introducere

- 6.1 Cauze și efecte regăsite la nivelul crizelor globale. O repunere în discuție a necesității construirii unui capitalism moral
- 6.2 Condiționări induse de piață și societate asupra comportamentului organizațional
- 6.3 Specificități ale mediului național de afaceri
- 6.4 Concluzii privind redefinirea sau adaptarea în timp a misiunii firmelor

### **Capitolul 7 - Perspective filosofice sau pragmatice în enunțarea misiunii organizațiilor de afaceri?**

#### Introducere

- 7.1 Enunțarea misiunii organizaționale ca secvență sau ca proiect dezirabil în lansarea și dezvoltarea unei afaceri?
- 7.2 (Re)formularea misiunii, o posibilă reconfigurare a profilului organizației în mediul de afaceri
- 7.3 De la filosofia conținutului misiunii organizaționale la eficiența concretizării acesteia în mediul de afaceri
- 7.4 Concluzii: flexibilitate *versus* viziune în definirea/redefinirea misiunii

## **Capitolul 8 - Cercetări privind preocupările managerilor pentru definirea misiunii organizațiilor de afaceri din Nord-Estul României (județele Suceava, Botoșani și Neamț)**

### 8.1 Fundamentarea teoretică a cercetării (relevanță, context teoretic, abordări similare naționale și internaționale)

8.1.1 Raportarea principalelor problematici ale formulării misiunii organizaționale la demersul general inițiat

8.1.2 Enunțarea criteriilor de selecție a firmelor din eșantion

8.1.3 Stabilirea obiectivului cercetării generale

8.1.4 Perioada de realizare a studiului practic

8.1.5 Metodologie utilizată

8.1.6 Participanții activi în cadrul demersului inițiat

8.1.7 Modalități de stabilire a lotului ("eșantionare") investigat

### 8.2 Concretizarea propriu-zisă a cercetării descriptive

8.2.1 Realizarea pre-anchetei

8.2.2 Perioada și durata de aplicare

8.2.3 Construcția, pretestarea și validarea chestionarului

8.2.3.1 *Realizarea instrumentului inițial de testare și prevalidare (chestionarul inițial)*

8.2.3.2 *Realizarea instrumentului final de testare și aplicare (chestionarul final)*

### 8.3 Realizarea anchetei sociologice pe baza chestionarului

8.3.1 Identificarea problemei și a scopului

8.3.2 Stabilirea obiectivelor, ipotezelor și variabilelor cercetării pe bază de chestionar

8.3.3 Stabilirea colectivității cercetate. Lotul de subiecți și caracteristicile acestuia

8.3.4 Structura chestionarului

8.3.5 Aplicarea propriu-zisă a chestionarului

8.3.6 Codificarea datelor

8.3.7 Analiza statistică și interpretarea răspunsurilor date de respondenți

8.3.8 Analiza statistică privind variabilele cercetării. Stabilirea și explicarea tabelor de corelații dintre principalii indicatori

8.3.9 Aspecte problematice apărute în construcția, validarea și aplicarea chestionarului

8.3.10 Concluzii generate în urma aplicării chestionarului

### 8.4 Realizarea studiului pe baza interviului

8.4.1 Scopul interviului

8.4.2 Justificarea studiului pe baza interviului

8.4.3 Stabilirea lotului de persoane intervievate

8.4.4 Structura interviului

8.4.5 Realizarea propriu-zisă a interviului

8.4.6 Concluzii desprinse în urma aplicării interviului

### 8.5 Concluzii generale ale studiului de caz (aplicarea chestionarului și a interviului)

## **Concluzii finale ale cercetării doctorale și linii ulterioare de dezvoltare**

### **Bibliografie**

A: Cărți de specialitate

B: Capitole din cărți de specialitate

C: Articole din reviste de specialitate

D: Legislație de specialitate

E: Resurse Internet

### **Anexe**

Anexa I - Organizarea direcțiilor generale pentru statistică regională

Anexa II - Extras din Legea nr.346/2004

Anexa III - Ponderile indicatorilor utilizați în calculul punctajelor

Anexa IV - Chestionar pre-anchetă

Anexa V - Chestionar inițial (anterior de faza de validare)

Anexa VI - Chestionar final

Anexa VII - Situația respondenților raportată la vârsta respondenților  
Anexa VIII - Corelații între grupul de itemi 7-10 și 11-15  
Anexa IX - Corelații între grupul de itemi 7-10 și 17-23  
Anexa X - Corelații între grupul de itemi 11-15 și 17-23  
Anexa XI - Verificare corelații ipoteza 1  
Anexa XII - Verificare corelații ipoteza 2  
Anexa XIII - Verificare corelații ipoteza 3  
Anexa XIV - Testul PostHoc (diferențe semnificative între grupele analizate)  
Anexa XV - Verificare corelație pentru ipoteza 4 (corespondențele între q 7 și q 25)  
Anexa XVI - Interviu cu managerii organizațiilor de afaceri

## Cuvinte-cheie

*organizație de afaceri, misiune organizațională, viziune organizațională, cultură organizațională, condiționare pragmatism-filosofie, enunțare publică a misiunii organizației de afaceri, etică a organizațiilor de afaceri, antreprenoriat social, responsabilitate socială, obiectiv organizațional, capitalism moral, strategie a organizației de afaceri, top-management, valori organizaționale, proces competițional, contexte și conjuncturi în definirea și enunțarea misiunii organizaționale, criză globală, manageri români, piață (inter)națională*



## Rezumatul tezei de doctorat

Importanța acordată naturii funcționale/sistemice a organizației de afaceri, în condițiile în care enunțarea și definirea misiunii acesteia se concretizează la nivelul metodologiei disciplinare, relevă existența și asumarea strategiilor de acțiune din viața zilnică a entității acesteia. Ideea pe care dorim să o analizăm în această cercetare doctorală este de a vedea în ce măsură definirea/enunțarea publică a misiunii organizației de afaceri determină în mod implicit și asumarea de către decident a realității economice în funcție de care se realizează aceasta. Sunt evidente în acest sens o serie de condiționări care pot fi corelate cu unele cerințe generate de contextul în care se formulează misiunea organizației.

În aceste condiții, direcția de cercetare asumată de către noi solicită o analiză exhaustivă, pe de o parte, a modalităților de enunțare și concretizare a misiunii în cadrul organizațiilor de afaceri, iar pe de altă parte, a celor de explicitare a rezultatelor etice regăsite la nivelul culturii organizaționale rezultate. De altfel, astfel de rezultate pot consolida, în opinia noastră, însăși dimensiunea structural-funcțională a organizațiilor de afaceri. Sintetizarea principalelor idei care exprimă concretizarea enunțării misiunii organizaționale implică o formă de valorizare a informației prin capacitatea actorilor economici (stakeholderi) de a schimba în mod direct sau indirect linia de dezvoltare/creștere a unei organizații de afaceri.

**Scopul** principal al acestei lucrări este focusat, așa cum, de altfel, titlul sugerează, pe *studiul condiționării pragmatism-filosofie în definirea și adaptarea misiunii organizațiilor de afaceri*. Cercetarea propusă este concepută ca un studiu economic și filosofic, explorând varietatea și conexiunile dintre dimensiunile conceptuale și teoretice relevante din punctul de vedere al demersului nostru științific. Astfel, ipotezele asociate acestui demers de cercetare sunt construite prin observații de tip analitic, realizate secvențial asupra consistenței paradigmatelor și exemplelor de bune practici întâlnite în literatura și practica de specialitate. Mai mult, argumentele pe care încercăm să le aducem pe parcursul acestei cercetări sunt fundamentate pe o analiză pluridimensională a noțiunii de „misiune a organizațiilor de afaceri” și, implicit, pe ideile de enunțare/definire/impunere/adaptare/reconfigurare a acesteia în diferite contexte sociale, politice, economice.

**Tema** aleasă de studiu considerăm că este una de actualitate. Alegerea acesteia a fost dată de insuficiența sistematizărilor din literatura de specialitate (lipsa în spațiul românesc, dar și în cel internațional de cercetare a unei abordări sistematice cu privire la un astfel de studiu și anume, cel al condiționării pragmatism-filosofie în definirea și adaptarea misiunii organizațiilor de afaceri). Astfel, preocuparea față de acest subiect este cu atât mai justificată în măsura în care foarte multe dintre organizațiile de afaceri au ca punct de plecare însăși propria misiune organizațională. În plus, considerăm că într-un astfel de demers analitic, sunt necesare, pe de o parte, abordări de natură pragmatică (în sens pur economic), iar pe de altă parte, de natură filosofică.

Desigur, nu poate fi neglijată literatura și practica de specialitate care confirmă doar parțial existența unor studii care evidențiază tangențial, din punctul nostru de vedere, o astfel de problematică. Linia argumentativă dezvoltată în acest studiu este centralizată pe analiza acelor fundamente caracteristice modalităților pragmatice/filosofice în funcție de care este posibilă definirea/adaptarea misiunii organizațiilor de afaceri în timp. Specificitatea acestui demers rezidă în faptul că un astfel de proces (de definire/adaptare a misiunii organizaționale) comportă, din punctul nostru de vedere, o redimensionare a ceea ce constituie criteriile de evaluare/apreciere a fundamentelor sociale și axiologice în funcție de care se materializează obiectivele asumate de către decidenți la nivel de organizație. Astfel, în studiul de față, cel al

relației filosofie-pragmatism, considerăm că este necesară o analiză a aplicațiilor de natură valorică, dar și a modalităților prin care sunt determinate acestea la nivelul organizațiilor de afaceri. Așadar, se impune în plan teoretic și practic o analiză a formelor de enunțare și adaptare a misiunii organizaționale în raport cu exigențele și strategiile manageriale asumate de către decidenți.

**Actualitatea și importanța temei de cercetare** exprimă faptul că, atât în plan economic, dar și în plan social, un rol important în (de)construirea unor teorii explicative asupra ideii de condiționare reciprocă în definirea și adaptarea misiunii organizațiilor de afaceri îl are *modelul contextual*. În aceste condiții, atenția noastră se concentrează pe valențele conceptual-teoretice, dar și practice ale celor două dimensiuni autoimplicative (pragmatism/filosofie) întâlnite în procesul de enunțare și definire a misiunii organizaționale. De asemenea, fundamentarea acestei cercetări științifice vizează, în acest context, o analiză epistemologică a procesului de înțelegere și explicitare a problematicii în cauză. Prin urmare, considerăm că această fundamentare metodologică își găsește pe deplin justificările în măsura în care evaluarea științifică a demersului pe care l-am inițiat poate fi corelată cu obiectivele acestui studiu asumat de către noi.

**Obiectivele** asumate ale cercetării științifice pot fi sintetizate în următoarele formulări:

**(O1)** Identificarea în literatura și practica de specialitate a principalelor concepte și idei care se dovedesc a fi relevante în procesul de definire și adaptare a misiunii organizațiilor de afaceri, cât și argumentarea, din punct de vedere teoretic și practic, a faptului că există o condiționare între perspectiva pragmatică și cea filosofică cu privire la formularea misiunii organizaționale;

**(O2)** Din perspectiva relației pragmatism-filosofie, ne propunem ca, pe de o parte, să explicităm ce anume reprezintă misiunea organizațiilor de afaceri, iar pe de altă parte, vizăm a stabili care anume sunt corelațiile dintre misiunea firmelor, natura culturii organizaționale și valorile în care crede organizația și top-managementul.

**(O3)** În al treilea rând, vizăm a analiza succesiv contextele inițiale în care este definită misiunea firmelor și relația dintre aceasta, obiective și diverse strategii ale organizației pentru a reliefa ulterior, cât mai bine argumentat științific, existența unei condiționări de bază pentru managementul performant, anume relația dintre misiunea, valori ale top-managementului și natura culturii organizaționale. Atingerea acestui obiectiv al cercetării științifice ne obligă, între altele, la o sinteză predominant istorică cu privire la importanța fondatorilor și a top-managementului în enunțarea și, respectiv, impunerea misiunii organizațiilor de afaceri.

**(O4)** Evaluarea științifică a concluziilor desprinse în urma realizării cercetării (pe seama unei cercetări aplicative) atât în raport cu teoriile prezentate în literatură și sintetizate de către noi, cât și cu o serie de exemplificări a unor modele de bune practici validate în practica de specialitate.

Așa cum se cunoaște, anumite obiective ale cercetării de natură doctorală trebuie individualizate și enunțate în mod explicit pentru a se favoriza/sprijini întregul demers al cercetării. Totuși, atunci când este vorba de teme mai complexe de cercetare și care prin însuși conținutul lor sunt susceptibile de interpretări (filosofice, sociologice, economice, pragmatice etc.) este dificil, credem noi, de sintetizat întreaga problematică a cercetării printr-un număr redus de obiective. În sensul invocat, subliniem că anumite aspecte ale cercetării noastre doctorale rămân a fi dezvoltate de către noi tangențial față de problematica reținută pornind de la cele patru obiective ale cercetării. De exemplu, anumite aspecte specifice generate de criza globală (față de practica corporatistă întâlnită după anul 2008) vor fi analizate de către noi în conexiune cu diverse contexte care obligă decidenții la adaptarea în timp a misiunii organizațiilor de afaceri.

**Ipotezele** avute în vedere de către noi la debutul cercetării doctorale propuse pot fi sintetizate astfel:



(I1) Anumiți fondatori ai unor companii au avut o viziune umanistă la momentul constituirii unor organizații de afaceri, viziune ce și-a pus amprenta asupra enunțului public tip „misiune” a organizației respective. Istoria și performanța de top a unor corporații la nivel global au devenit în timp argumente valide pentru a promova viziunea unor fondatori umaniști de companii, cât și pentru a susține ideea că viziunea umanistă și comportamentul etic în afaceri nu sunt restrictive pentru condiționarea pragmatică a firmelor. Altfel spus, ***viziunea umanistă (pragmatică și etică deopotrivă) a fondatorilor este în relație directă cu forma enunțată a misiunii organizației/întreprinderii.***

(I2) În cazul unor mari corporații, executivii de top care s-au succedat în timp au menținut viziunea umanistă a fondatorilor în (re)definirea misiunii companiilor conduse, reușind, totodată, să răspundă condițiilor pragmatice cu care s-au confruntat organizațiile pe diverse piețe, respectiv să obțină o bună profitabilitate în decursul anilor. Comportamentul umanist/etic al unor mari corporații în definirea misiunii (cât și cu referire la alte practici) devine în decursul timpului un fel de standard sau model la care se raportează firmele din categoria *small and medium enterprises* (SME). Prin urmare, ***există o relație pozitivă directă între viziunea umanistă a executivilor în procesul de (re)definire a misiunii companiilor și eficiența acestora pe piața economică (inter)națională.***

(I3) Condiționarea lucrativă (profitul) la care trebuie să răspundă orice firmă pe parcursul existenței sale în decursul anilor nu exclude comportamentul ei etic și viziunea umanistă la nivel de top-management. Această ***perspectivă lucrativă, respectiv pragmatică, se află teoretic în relație de condiționare inversă cu perspectiva filosofică/umanistă a decidenților superiori din cadrul firmelor***, însă este extrem de dificil de măsurat ponderea în care fiecare din cele două componente își pun amprenta asupra definirii misiunii organizațiilor de afaceri.

(I4) Practicile non-etice ale unor mari corporații de pe diferite piețe, alături de efectele cunoscute ale crizei globale din 2008 asupra afacerilor, au devenit actualmente argumente concrete pentru a susține necesitatea construirii unui capitalism moral în țările dezvoltate. Între alte consecințe teoretice și pragmatice pe care le impune capitalismul moral, se află și necesitatea luării în considerare a unor aspecte filosofice/umaniste atunci când fondatorii sau managerii își definesc misiunea organizațiilor de afaceri. Așadar, ***există o relație pozitivă puternică între tipul de capitalism (moral) construit și măsura în care se ține seama de aspecte filosofice/umaniste în definirea misiunii organizațiilor de afaceri.***

#### **Metodologia de cercetare**

Această cercetare este organizată într-un demers explicativ al cărui scop constă în analiza ideii și, implicit a conceptului de „misiune” așa cum se regăsește acesta în literatura și practica de specialitate. Avem în vedere, pe de o parte, o cercetare științifică la nivel conceptual/teoretic (unde primează analize și explicări ale unor modele ce fac referire la tema de studiu), iar pe de altă parte, o cercetare empirică (în cadrul căreia ne raportăm analiza la modalități clare de observare directă și de înțelegere a modului în care este percepută formularea misiunii organizaționale în mediul de afaceri). Urmând, totodată, firul analizei comparative, ne-am raportat la multitudinea și varietatea de abordări conceptuale, teoretice și practice referitoare la modalitățile de enunțare și definire a misiunii în organizațiile de afaceri.

De asemenea, cu privire la acest demers pe care l-am inițiat, dorim să precizăm că printre instrumentele și mijloacele utilizate pot fi amintite îndeosebi informațiile specifice literaturii de specialitate, date despre firme naționale și internaționale (în maniera în care accesul la acestea a fost uneori mai puțin facil), activități metodologice specifice analizei cadrului conceptual-teoretic relevant pentru scopul cercetării. În acest sens, cercetarea de față reprezintă o abordare pragmatică în care sunt evidente o serie de analize de natură științifică referitoare la condiționarea pragmatism-filosofie în definirea și adaptarea misiunii organizațiilor de afaceri.

**Conținutul cercetării** este realizat astfel încât să fie evidențiate o serie de exemple și modele de integrare a formelor de enunțare, implementare și concretizare a misiunii organizaționale în cadrul companiilor. Avem în vedere, de asemenea, ilustrarea câmpului axiologic, relevanța semantică a noțiunilor inserate în formularea misiunii, cât și modalitățile de validare a acestora la nivel teoretic și practic. De asemenea, abordările de natură interdisciplinară pot să susțină, în opinia noastră, relevanța și aplicabilitatea rezultatelor anticipate prin asumarea unei cercetări calitative Așadar, coordonatele proiectării conținutului cercetării de față sunt construite în baza unor exemplificări secvențiale de natură valorică și epistemologică cu referire, desigur, la enunțarea misiunii organizațiilor de afaceri.

**Structura** lucrării este proiectată în primul rând pe un studiu conceptual-teoretic (Capitolele I-VII), iar în al doilea rând, pe o analiză cantitativ-calitativă a modului în care este percepută enunțarea misiunii organizațiilor de afaceri la nivelul top-managementului (Capitolul al VIII-lea).

Astfel, în **Capitolul I (Ipostaze umaniste, morale și pragmatice ale antreprenorilor în competiția globală actuală din afaceri)** al cercetării de față, atenția noastră este focusată îndeosebi pe analiza condiționării filosofie-pragmatism existentă în cadrul organizațiilor de afaceri în raport cu ipostazele umaniste, morale și pragmatice ale antreprenorilor. Abordarea noastră este una mai degrabă de reevaluare și recontextualizare teoretică/practică așa cum se regăsește în competiția globală actuală de afaceri. Totodată, demersul nostru este focusat pe identificarea modalităților prin care este posibilă corespondența pragmatică dintre competiție și performanță luând în considerare enunțarea și implementarea misiunii organizaționale de către decidenți. În acest context, avem în vedere o analiză sistemică a modelelor de antreprenariat regăsite la nivelul piețelor globale pe diferite sectoare economice (umanist, moral, pragmatic). Prin urmare, analiza asumată este de a identifica modalitatea în care este explicitată misiunea organizațională (modul în care este enunțată și explicitată) din perspectiva comportamentului actorilor organizaționali.

Capacitatea actorilor socio-educaționali (fondatorii, top managementul etc.) de a înțelege rolul unei noi tipologii manageriale la nivelul societății cunoașterii rezidă în necesitatea ca ei să accepte anumite norme/valori morale, să distingă între bine și rău, între corect și incorect pentru a construi și a dezvolta în timp un model antreprenorial valid. În acest mod, perspectiva unui management umanist/moral/etic/pragmatic relevă modalități diferite de reprezentare a ceea ce reprezintă competiția și performanța organizației la nivel global. Extrapolând această idee în dimensiunea realității sociale (dar nu distinct de cea a realității economice propriu-zise) putem aprecia că o astfel de imagine evidențiază în mod clar faptul că ideea de moralitate/etică poate fi argumentată din perspectiva tiparelor culturale, raportate la o serie de factori interni/externi organizației de afaceri.

Organizațiile economico-sociale constituie actori sociali, „tranzistori” în calibrarea și difuzarea informațiilor specifice unei culturi. Prin definiție, firmele contribuie direct și la crearea și difuzarea avuției și/sau prosperității din orice țară/cultură (nu doar la difuzarea cunoștințelor). Revine așadar, din punctul nostru de vedere, top-managerilor (decidenților primari) rolul de a fundamenta aceste reprezentări la nivel organizațional și de a le transfera în spațiul vizibil, activ.

Prin această problematică dorim să evidențiem modul prin care competiția globală actuală din afaceri poate fi explicitată în raport cu ipostazele umaniste, morale și pragmatice ale actorilor ei, adică ale firmelor și ale altor „grupuri”. Pe de o parte, dintr-o perspectivă pur teoretică, materializarea misiunii organizaționale poate fi înțeleasă, din punctul nostru de vedere, în măsura în care este înțeles și comportamentul antreprenorilor. Un astfel de comportament poate fi corelat cu ideea standardelor morale (principii, etichete, așteptări, cutume). Pe de altă parte, din perspectiva unui pragmatism economic, remarcăm că astfel de comportamente ale antreprenorilor, diferite, de altfel, prin modalitățile de asumare a

strategiilor/obiectivelor, pot să ne ofere indicii cu privire la ceea ce reprezintă un management moral, respectiv unul de natură umanistă, al unei organizații de afaceri.

Remarcăm în acest context necesitatea la nivelul organizației de afaceri a unor analize care să vină în sprijinul susținerii ideilor de valorizare (în sens axiologic) și valorificare (în sens economic) în raport cu modalitățile de orientare de pe piață. Altfel spus, este nevoie în interiorul organizației de afaceri de studii referitoare la optimizarea relațiilor dintre interesele decidenților și angajaților în raport cu sistemul valoric la care aceștia se raportează. În acest mod, dimensiunea explicativă a comportamentului organizațional poate fi corelată cu modul în care este condiționat succesul organizației respective raportat la actorii din interiorul acesteia.

O astfel de condiționare strategică evidențiază înseși scopurile și obiectivele asumate la nivelul managementului superior. Stabilirea și implementarea misiunii organizațiilor de afaceri cu raportare explicită la modalitatea de impunere managerială de tip umanist implică o dinamică și o reconsiderare/reevaluare continuă a strategiilor asumate de către decidenți. Poate, de aceea, ideea unei reglementări a termenilor care definesc misiunea unei organizații se dovedește a avea o natură umanistă în condițiile în care regăsim în cadrul acesteia idei care fac referire la un univers de discurs specific naturii umane.

În condițiile în care admitem că atât ipostazele umaniste, morale și cele pragmatice ale antreprenorilor reprezintă mai degrabă un cumul de norme, trăiri și activități care exprimă și relevă în același timp identitatea organizației, putem admite că identificarea unor tipare culturale și de personalitate regăsite în lumea afacerilor poate fi corelată la nivelul unei analize sistematice cu însuși procesul de asumare a unei etici a enunțării și aplicării misiunii organizaționale. Astfel, sunt posibile în cadrul unui astfel de demers științific o serie de analize referitoare la existența unor tipare culturale și de personalitate din lumea afacerilor sau la modalități specifice de implementare a strategiilor manageriale. Mai mult, o astfel de imagine ne poate arăta cum pot fi explicitate potențialele corelații dintre sistemul de valori al organizației și identitatea/personalitatea acesteia în raport cu misiunea enunțată și asumată de către decidenți.

Implementarea misiunii la nivel de organizație face trimitere la o analiză sistemică a modului în care este posibilă orientarea pe piață. Or, un astfel de demers credem că poate favoriza competiția și performanța la nivel local, cât și global în domeniul afacerilor. Totodată, identificăm în practica economică o serie de situații în care analiza comportamentului uman la nivel de organizație se concretizează în funcție de rezultatele științifice interdisciplinare. O astfel de abordare este aceea a neuroeconomiei.

În acest sens, Paul J. Zak explică din perspectiva neuroeconomiei rolul pe care îl deține oxitocina (denumită și „molecula morală”) în comportamentul uman. Astfel, pornind de la ideea conform căreia oxitocina reprezintă un hormon reproductiv feminin datorită căreia mamele își pot analiza bebelușii cu mult calm în timp ce îi hrănesc, Paul J. Zak admite că există o legătură între această stare de fapt și ceea ce reprezintă comportamentul moral al oamenilor.

Dezvoltând un sistem bazat pe acest „joc al încrederii”, P. J. Zak demonstrează că prosperitatea unei societăți depinde tocmai de acest comportament empatic dintre oameni, cel al încrederii. Generând empatia, oxitocina (care este în fond rezultatul a doi compuși neurochimici, serotonina și dopamina) poate fi desemnată totodată o condiționare organică a comportamentului moral. Această situație dă naștere în cele din urmă, prin intermediul încrederii, „cercului virtuos” (cu cât există mai multă oxitocină, cu atât sunt mai ridicate calitatea vieții și încrederea în ceilalți). Altfel spus, gradul de generozitate este crescut de oxitocină și, prin urmare, există un fundament care poate explicita în mod clar deciziile morale. De altfel, acest concept de „cerc virtuos” a fost preluat și în spațiul românesc de către unii specialiști, fiind corelat cu ideea de management al calității la nivelul organizației

Aspectele trecute de noi în revistă în această primă parte a cercetării conduc la concluzia că antreprenorii, fondatorii de companii/organizații și executivii din societatea postcapitalistă ar trebui să se raporteze și la norme morale. Scopul unei firme trebuie indentificat în exteriorul ei, respectiv în societate și în contribuția firmei la binele comun. Realizarea scopului pe termen lung de orice firmă începe cu misiunea declarată și asumată în mod public. În majoritatea cazurilor, antreprenorii vor înființa firme și/sau alte organizații pentru a valoriza interesul unor grupuri de persoane către realizarea unui scop comun.

Principalele aspecte identificate de noi în urma analizei referitoare la ipostazele umaniste, morale și pragmatice ale antreprenorilor în competiția globală actuală din afaceri sunt date de:

- (a) adaptarea marilor companii (implicit a strategiilor acestora) la ceea ce reprezintă în societatea actuală economia globalizatoare se realizează și prin cultura organizațională, aceasta începând cu enunțarea misiunii propuse;
- (b) reorientarea strategiilor se materializează în ultimul timp mai mult pe canale de comunicare și relaționare;
- (c) accentul se pune pe metode specifice de persuasiune/marketing;
- (d) validarea strategiilor manageriale este posibilă ca urmare a problematizărilor de natură etică/morală, pragmatică în raport cu cele de natură socială/ecologică;
- (e) existența unor reglementări etice ne permite să acceptăm în cadrul unei economii competitive necesitatea unei etici a afacerilor;
- (f) formularea misiunii organizaționale în raport cu ceea ce înțelegem prin ipostaze umaniste, morale și pragmatice ale antreprenorilor în procesul competițional global comportă luarea în considerare a unor aspecte specifice legate de strategii, comportament organizațional, cultură organizațională, responsabilitate, asumare și materializare temporală, abordări interdisciplinare (neuroeconomia, psihoeconomie, socioeconomie ș.a.).

În **Capitolul al II-lea (Contexte, cerințe și condiționări inițiale în definirea și enunțarea publică a misiunii organizațiilor de afaceri)** analizăm conceptul de „organizație de afaceri” din perspectivă sistemică și cum are loc enunțarea publică a misiunii acesteia. Punctul de plecare în ceea ce privește o astfel de abordare este dat de analiza modului în care pot fi explicitate pragmatic teoriile comportamentale la nivelul organizațiilor de afaceri. Astfel, interesul nostru este focusat pe identificarea principalelor contexte ale dezvoltării economice care fac posibilă schimbarea de atitudine cu privire la comportamentul organizațional.

În acest sens, problematica adusă în discuție ne permite să luăm în considerare ideea de pragmatism social, idee care poate fi corelată, din punctul nostru de vedere cu ceea ce reprezintă misiunea unei organizații de afaceri și implicit, enunțarea și concretizarea acesteia. Asumția pe care o avem în vedere este aceea de urmări modalitățile de definire/enunțare a misiunii organizaționale în raport cu viziunea, cultura, valorile, strategiile organizației de afaceri. Sunt evidente în acest mod, pe de o parte, o serie de optici în definirea/enunțarea misiunii organizațiilor de afaceri, iar pe de altă parte, condiționări și influențe specifice asupra enunțului formulat/conținutului regăsit la nivelul organizației de afaceri.

Dinamica unui proces funcțional al organizației de afaceri evidențiază o abordare metodologică a componentelor acestora. În aceste condiții, problema unor standarde manageriale este semnificativă la acest nivel organizațional. În plus, modalitatea epistemică de înțelegere constă tocmai în însăși forma de manifestare a pragmatismului antreprenorial generat în urma concretizării strategiilor de acțiune.

***Un prim argument*** pe care îl aducem în sprijinul acestei idei, constă în faptul că, realitatea economică presupune în contextul noii societăți a cunoașterii o stringentă nevoie de reorganizare. Această stare de fapt dobândește legitimitate științifică în măsura în care misiunea și enunțarea misiunii organizațiilor de afaceri se raportează la natura subiectivă a

propriilor principii valorice (*contextul axiologic*). De asemenea, ponderea ridicată a tot ceea ce ține de schimbare, din punct de vedere managerial, nu face decât să exprime necesitatea unor deschideri metodologice referitoare la asumarea procesului economic.

Avem în vedere, în acest context, transformările majore pe care societatea le-a cunoscut foarte bine de-a lungul timpului (*contextul economic*). În acest sens, apreciem că o nouă perspectivă a rolului afacerilor în societatea contemporană ilustrează, din punct de vedere managerial, asumarea unei noi paradigme științifice. Astfel, modalitățile de abordare a problemelor legate de riscurile economice relevă faptul că procesele și fenomenele realității specifice organizației de afaceri devin comprehensibile în măsura în care standardele de evaluare se raportează la evoluțiile din cadrul sistemului social.

Apariția unor crize economice pe plan mondial (a se vedea consecințele actualei crize globale survenită în SUA și apoi propagată în toată lumea) a determinat o reșezare și o reevaluare a modalităților de funcționare caracteristice organizațiilor de afaceri. Este vorba despre o nouă modalitate de interpretare asupra “filosofiei de afaceri” (*contextul epistemologic/filosofic*).

*Un al doilea argument* care vine să justifice necesitatea reevaluării sistemului organizațiilor de afaceri trimite la ideea de proces decizional. Un astfel de proces decizional relevă importanța relației dintre practica organizațional-socială și valorile organizațional-sociale. Avem în vedere îndeosebi performanța și reorganizarea la nivel de decizie axiologică a dimensiunii antreprenoriale.

Această perspectivă se reintegrează într-o dimensiune socială, în cadrul căreia sunt evidente structuri funcționale construite în funcție de anumite repere valorice. Avem în vedere, în această situație, raportarea enunțării și definirii misiunii organizației de afaceri la reperele valorice care se regăsesc la nivel social (*contextul social*). Ideea pe care dorim să o subliniem este că enunțarea și definirea misiunii organizației de afaceri “obligă” pe actorii decidenți să ia în considerare acele trăsături/aspecte care se manifestă în mod individual/particular la nivelul societății.

*O primă trăsătură* este aceea care face referire la ideea de schimbare. Experiența socială ne arată că societatea în genere se transformă gradual. Altfel spus, valorile sociale transcend procesul de socializare care este total diferit în societatea contemporană. În acest context, credem că reevaluarea realității economice presupune o interpretare științifică judicioasă și asupra ideii de „organizație de afaceri”. Astfel, identitatea unei organizații de afaceri - regăsită în enunțarea și definirea acesteia - evidențiază o imagine a procesului funcțional pasibilă în orice moment de transformare.

*O altă trăsătură* definitorie regăsită la nivelul organizațiilor de afaceri este aceea legată de înțelegerea comportamentului etic. Referitor la acest aspect, în literatura de specialitate se regăsește ideea unui *model integrativ*. Un astfel de model presupune ca la nivelul organizației de afaceri să se regăsească o „arhivă” în cadrul căreia să existe un istoric al deciziilor și al celor mai importanți factori care au avut un impact relevant asupra comportamentului angajaților într-o anumită perioadă de timp. De altfel, astfel de factori se raportează la contextul uman, material și temporal.

*Contextul uman* în elaborarea misiunii necesită o analiză prealabilă a factorului uman implicat în procesele economice de referință, acesta constituind nu numai o coordonată a profilului organizațional, dar și un orizont de proiecție a finalităților scontate. Sfera resurselor umane constituie un indice considerabil în evaluarea utilității economico-sociale și a potențialului de dezvoltare, dar și de verificare a viabilității misiunii de afaceri. Totodată, resursele umane dețin un rol fundamental în concretizarea misiunii organizaționale. Mai mult, resursele umane sunt acelea prin care se reflectă obiectivele asumate. Resursele umane sunt, așadar, acele structuri care dau viață organizației, fiind în același timp “responsabile” de valorile, normele, simbolurile, procesele funcționale și decizionale ale acesteia. Cu alte

cuvinte, contextul uman nu face decât să ofere o imagine clară a ceea ce reprezintă cultura organizațională.

*Contextul material* juxtapune condițiile de elaborare a misiunii de afaceri cu posibilitățile de susținere a proceselor implicate în aplicarea concretă a directivelor prevăzute în extensia misiunii de afaceri. De asemenea, coordonatele materiale asigură formularea optimă a intențiilor actorului economic în raport cu posibilitățile reale de valorificare ale proiectului economic asumat. Un astfel de context material este determinat de situația financiară a grupului țintă (de exemplu, în formularea misiunii organizaționale putem regăsi o idee de forma *dorim realizarea unui produs de calitate la un preț accesibil*), de accesul la resurse sau de procesul de dezvoltare a organizației de afaceri.

*Contextul temporal* exprimă faptul că stabilirea misiunii trebuie corelată cu obiectivele organizaționale pe diferite orizonturi de timp, iar direcția trebuie să fie dinspre viitor spre prezent. În acest mod, concretizarea misiunii unei organizații de afaceri trebuie să ia în considerare relația dintre definirea în mod clar a obiectivelor anuale și obiectivele formulate pe un minimum de cinci-zece ani. În acest context, considerăm că definirea/enunțarea misiunii organizaționale nu trebuie să se situeze în dimensiunea ambiguității conceptuale; mai simplu spus, enunțul ce va rezulta drept misiune trebuie să fie coerent și ușor de perceput de publicul larg. Altfel spus, apreciem că formularea în genere a misiunii organizaționale ar trebui să aibă în vedere și anticiparea momentelor cheie din evoluția ulterioară a fenomenelor economice și sociale întâlnite la nivel global (atât din perspectiva a ceea ce își dorește, pragmatic, decidentul ce enunță misiunea, respectiv profitabilitate, dividende etc., cât și din perspectiva ipotetică, a ceea ce ar fi posibil ca oportunități induse de piețe și contexte socio-economice).

În acest sens, considerăm că este necesară o regândire a strategiilor de abordare cu privire la definirea și enunțarea misiunii organizațiilor de afaceri. De aceea, demersul nostru de cercetare ia în considerare o sinteză proprie pe baza a ceea ce oferă literatura internațională/română de management și care vizează aspecte explicite sau nu cu privire la unghiul din care este abordat „mecanismul” pragmatic de definire și enunțare a misiunii organizațiilor de afaceri:

(a) Într-o primă optică de enunțare a misiunii organizației de afaceri se face referire la conceptele de „misiune” (*mission statement*), „viziune” (*vision statement*) și „valori” (*values statement*).

(b) O altă abordare care se întâlnește la nivelul organizațiilor de afaceri este aceea care asociază „misiunii” conceptele de „obiective” și „strategii”.

(c) O altă perspectivă, prezentă în enunțarea explicită a misiunii pe care și-o propune organizația, este aceea care ia în considerare, pe de o parte, *valorile* (care au fost și rămân elementul esențial în jurul căruia se structurează cultura organizațională), iar pe de altă parte, *comportamentul* (care se prezintă ca un „indicator” relevant pentru domeniul eticii afacerilor care ne arată măsura în care organizația respectă mai mult sau mai puțin condiționările etice, își asumă mai mult sau mai puțin îndeplinirea unor responsabilități sociale etc.).

În sinteză, principalele aspecte identificate de noi în procesul de definire/enunțare a misiunii organizațiilor de afaceri pot fi enunțate după cum urmează:

a. Este nevoie ca decidenții ce își propun un astfel de demers (fondatorii firmei, top managementul etc.) să distingă clar între perspectiva și condiționările pragmatice față de perspectiva și condiționările filosofice/umaniste/ morale/etice ce își pun „amprentă”, deopotrivă, asupra întregului demers;

b. Condiționările și restricțiile de natură pragmatică în definirea și, eventual, actualizarea misiunii derivă îndeosebi din specificitatea impusă de tehnologii, piețe, cerințele consumatorilor, componenta inovativă/antreprenorială etc.;

c. Condiționările și restricțiile de natura filosofică în definirea și, eventual, actualizarea misiunii derivă îndeosebi din faptul că societatea actuală a cunoașterii este și rămâne o societate „dominată” de companii, firme și corporații, iar fiecare actor de acest tip are în mod vădit și o finalitate socială, chiar atunci când este organizată pe criteriu lucrativ; dacă decidenții chemați să enunțe misiunea și/sau să o adapteze (fondatorii, top-managementul etc.) ignoră distincția între bine și rău, între corect și incorect, între etic și non-etice ca finalitate a oricărui demers economic, atunci este extrem de mică probabilitatea ca entitatea condusă să devină una de succes pe termen lung

**Capitolul al III-lea** al cercetării noastre (*Analiza relației dintre misiune, obiective și strategii ale organizațiilor de afaceri*) este centrat, într-o primă etapă, pe explicarea conceptului de „obiectiv organizațional”, cât și pe identificarea de strategii relevante care permit enunțarea/definirea și concretizarea misiunii organizaționale. În acest mod, considerăm că misiunea organizațională constituie un punct de plecare relevant în ceea ce privește asumarea de către decidenți și angajați a obiectivelor și strategiilor la nivel de organizație. Astfel, într-o a doua etapă, demersul nostru va avea în vedere o analiză structurală a modului în care se comportă organizația pe piață, dar și cum este percepută în funcție de obiectivele și strategiile la care aceasta se raportează.

Conceperea/dezvoltarea unor strategii de acțiune care să permită atât elaborarea, modelarea și sintetizarea misiunii organizaționale, cât și a unor secvențe valorice active, nu poate decât să reitereze în plan structural o imagine a ceea ce reprezintă organizația de afaceri, atât din punctul de vedere al identității pe care o afișează, cât și din punctul de vedere al personalității pe care o exprimă

*Un prim aspect* pe care îl avem în vedere referitor la demersul nostru este acela care face trimitere la relația dintre misiune și obiective, pe de o parte, cât și la relația dintre misiune și strategii, pe de altă parte. În aceste condiții, suntem interesați, în primul rând, de relevanța conceptului de „misiune” în interiorul organizației de afaceri, interpretările și explicitările cu privire la acest concept și modalitățile prin care o organizație devine eficientă în virtutea asumării circuitului misiune-obiective-strategii-viziune de către decidenți. Prin urmare, o analiză a acestor aspecte trebuie să fie corelată, după opinia noastră, cu nevoile și cerințele de pe piață. În al doilea rând, analiza noastră se concentrează pe conceptul de „obiectiv organizațional” și corespondența acestuia cu misiunea organizațională.

*Un al doilea aspect* urmărește să aducă în discuție și să analizeze modalitățile prin care alternativele strategice pot fi raportate la ideea de beneficiu în raport cu analiza mediului intern și a celui extern organizației de afaceri. Astfel, analiza se va concentra pe identificarea acelor aspecte care permit sustenabilitatea organizației de afaceri, pornind de la dimensiunea valorică regăsită în cadrul culturii acesteia. Prin această abordare, nu dorim decât să aducem în discuție comportamentul organizației pe piață, comportament care poate fi explicat, în opinia noastră, pe de o parte, în funcție de secvențele valorice la care acesta se raportează, iar pe de altă parte, în baza managementului strategic asumat de către decidenți.

Analiza ideii de strategie din perspectiva conceptului de „eficientizare” generează o serie de interpretări care aduc în evidență rolul și importanța pe care o au actorii organizaționali în activitățile derulate în cadrul organizației de afaceri. În plus, implicarea acestora în probleme directe ce țin de procesul decizional al organizației poate reprezenta, în opinia noastră, un element de bază în susținerea ideii de responsabilizare organizațională. Argumentul pe care îl aducem în acest sens este acela că o activitate economică performantă relevă o strategie bine pusă la punct. Or, odată cu diferențierea dimensiunilor axiologice se diversifică și formele de manifestare, acțiune specifice actorilor organizaționali. Această imagine reprezintă în fond expresia unei strategii manageriale ca formă fundamentală de raportare a misiunii la sistemul valoric al organizației. În aceste condiții, sunt evidente la nivelul procesului decizional relațiile dintre activitatea managerială (ca strategie aplicată) -

performanță-calitate. Această stare de fapt relevă faptul că strategia asumată se raportează, pe de o parte, la actorii organizaționali, iar pe de altă parte, la procesul managerial asumat de către decidenți. Totodată, beneficiul obținut în urma derulării activităților economice evidențiază în opinia noastră însăși dimensiunea valorică a organizației de afaceri.

Dincolo de existența diferitelor modele care stau la baza definirii misiunii organizațiilor de afaceri, putem remarca faptul că fundamentarea acesteia este legitimată de modul în care sunt stabilite obiectivele/strategiile acesteia. În altă ordine de idei, corelarea obiectivelor cu valorile organizaționale reprezintă, în opinia noastră, imaginea filosofiei acesteia. Așadar, existența unor aspecte de acest gen își găsește corespondență pragmatică în ceea ce reprezintă însăși cultura organizațională (**Figura nr.3.1**).

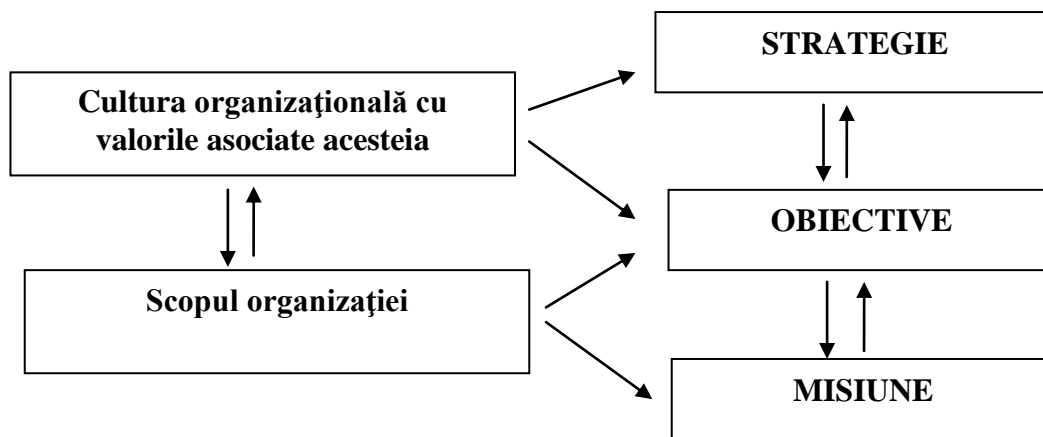


Figura nr.3.1 - Corespondența pragmatică a componentelor ce exprimă filosofia organizației de afaceri

Sursa: elaborare autor

Relevanța conceptului de „misiune” în cadrul organizațiilor de afaceri devine evidentă în măsura în care acesta își dovedește utilitatea prin ancorarea în câmpul aplicabilității. Astfel, existența strategiilor și implicit, a obiectivelor organizaționale fac posibilă validarea misiunii în timp. Mai mult, în raport cu strategia asumată de către decidenți, misiunea organizațională dobândește validitate antreprenorială în măsura în care este posibilă concretizarea principalelor obiective (pe termen scurt, mediu și îndelungat) derivate din aceasta. Prin urmare, buna funcționare a organizației de afaceri depinde de modul în care pot fi corelate misiunea organizațională, strategiile acesteia și obiectivele care trebuie concretizate pe termen lung, mediu și scurt.

Astfel, ținând cont de aspectele aduse în discuție putem identifica o serie de concluzii care pot fi rezumate astfel:

- (a) formularea și implementarea strategiei organizaționale este condiționată de modul în care sunt bine stabilite misiunea și activitățile la nivel de organizație;
- (b) formularea în mod clar, coerent a obiectivelor organizaționale trebuie să fie precedată în mod necesar de enunțarea misiunii;
- (c) stabilirea strategiei trebuie să fie precedată de enunțarea obiectivelor organizaționale;
- (d) fiecare obiectiv trebuie să fie operaționalizat în raport cu dimensiunea structurală și funcțională a organizației;
- (e) enunțarea obiectivelor ar trebui, în opinia noastră, să se realizeze în funcție de dimensiunea la care se raportează, în mod clar, concis și echilibrat pe diferite niveluri de organizare.



**Capitolul al IV-lea (Studiul relației dintre misiune, valori ale top-managementului și cultura organizațiilor de afaceri)** aduce în discuție o serie de aspecte legate de asumarea unui management pragmatic în interiorul organizației de afaceri. Suntem interesați în această parte a cercetării de a vedea dacă și cum este posibilă o condiționare pragmatică între misiunea organizațională, valorile top-managementului și cultura organizațională în raport cu ideea de identitate organizațională/identitate corporatistă. Problematika pe care încercăm să o supunem analizei noastre face trimitere în acest sens la o serie de modele explicative cu privire la secvențele valorice regăsite în contextul organizațional (de exemplu, modelul structural organizațional al lui Geert Hofstede sau modelul conexiunii dintre cultură și performanță al lui Lawrence G. Hrebiniak).

Totodată, suntem interesați să vedem în ce condiții poate fi asumat un management umanist al performanței organizaționale. Considerăm relevantă ideea conform căreia o astfel de performanță poate fi analizată și explicată din perspectiva ideilor de inovare și filosofie a firmei. De altfel, o astfel de problemă face posibilă luarea în considerare a aspectelor legate de (re)actualizarea misiunii organizației în concordanță cu ceea ce presupune contextul schimbării sau contextul adaptării. În plus, avem în vedere o analiză a modului în care decidenții (top-managerii) pot să-și asume identitatea organizațională, cât și sistemul de valori, toate acestea raportate la dimensiunea practicilor antreprenoriale coroborate cu o serie de factori interni/externi.

Este de remarcat că, din perspectiva cercetării noastre, sugerăm o clasificare a valorilor pe care se fundamentează cultura organizațională în funcție de același grad de permeabilitate și/sau percepere a ei de către diverși „actori”; în sensul invocat, vom discuta de *valori deductibile* și *valori dezirabile*.

a. *Valorile deductibile* sunt, de cele mai multe ori, cele explicitate în standarde și principii directe, atât pentru top-manageri, cât și pentru resursele umane implicate în procesul de concretizare a misiunii organizaționale.

b. *Valorile non-deductibile, dar dezirabile*, pe de altă parte, care credem că trebuie corelate cu ideea de atașament personal față de principiile cu care operează compania.

În aceste circumstanțe, un set de valori vizibile generează un model al responsabilizării tuturor actorilor implicați în activitățile organizaționale, garantând astfel coerența valorizărilor în circuitul *societate-corporație-individ*.

Pentru a aprecia relevanța acestei distincții între fondul valoric deductibil și cel dezirabil, sunt necesare o serie de delimitări conceptuale:

- Valorile deductibile nu sunt întotdeauna valori active, așa cum cele dezirabile nu sunt cu necesitate valori pasive. Mai mult, se poate susține că există valori deductibile la nivel organizațional, dar neîncadrate în procesele organizaționale. Un exemplu de astfel de valori deductibile (dar pasive) este întâlnit în cazul inconsistențelor între strategiile manageriale și cele de marketing.
- Valorile deductibile nu se identifică doar la nivel de top-management, ci pot fi reperate în întregul circuit organizațional. Spre exemplu, atitudinea cooperativă la nivel departamental poate constitui o valoare deductibilă și fără a fi prevăzută în politica organizațională.
- Valorile dezirabile nu sunt, cu necesitate, valori individuale. Mai mult, este recomandată o clarificare a relației dintre valorile deductibile-valorile individuale și valorile cu potențial de dezvoltare în cultura organizațională.
- Valori dezirabile pot promova inclusiv top-managerii, prin experiența și profilul psihologic. În acest sens, trebuie precizat că relația valori organizaționale - valori manageriale nu constituie o construcție tautologică (spre exemplu, doar *unele* valori ale top-managerilor devin valori organizaționale; conversiunea acestei formule este, în aceeași măsură, validă).

În acest sens, principalele aspecte identificate de noi în acest demers analitic sunt următoarele:

- a. Identitatea firmei este generată/derivată de misiune;
- b. Cultura organizațională constituie un factor relevant care diferențiază și, în același timp, personalizează organizațiile de afaceri și, implicit, misiunea acestora;
- c. Identitatea organizațională (*organizational identity*), înțeleasă ca imagine, specifică procesului de administrare a afacerilor este particulară doar pentru ea însăși.

**Capitolul al V-lea (Rolul și importanța fondatorilor, cât și a topmanagementului, în procesul de impunere/acceptare a misiunii de către toți membrii organizației de afaceri)** prezintă o serie de aspecte care fac referire la fundamentele relaționale specifice modalităților de impunere/acceptare a misiunii în interiorul organizației de afaceri. Avem în vedere în acest context, pe de o parte, perspectiva filosofică a organizației, iar pe de altă parte, perspectiva pragmatică (economică). De asemenea, vom urmări relevanța strategiilor manageriale instituite la nivelul organizațiilor de afaceri, așa cum sunt acestea percepute de către decidenți, angajați și fondatori. În acest sens, avem în vedere, în primul rând, o analiză sistematică a unor companii de top din domeniul auto și nu numai. În al doilea rând, analiza noastră se concentrează pe o serie de modele de conexiune și de integrare a secvențelor valorice în sistemul organizațiilor de afaceri, iar pe de altă parte, pe modalitățile de legitimizare a activităților specifice acestora, în raport cu o serie de tipare culturale și de personalitate din lumea afacerilor.

Linia argumentativă dezvoltată în acest capitol este orientată spre cercetarea fundamentelor relaționale specifice modalităților de impunere/acceptare a misiunii organizației de afaceri. În aceste condiții, termenii de apreciere a modului în care pot fi validate (și chiar sunt) strategiile manageriale sunt organizați într-un registru de îndatoriri morale, proiectate ca obligații și recomandări de ordin managerial. Așadar, în măsura în care asimilarea unui proiect managerial și recunoașterea unui etalon antreprenorial de succes sunt validate în mediul de afaceri, putem vorbi despre impunerea misiunii organizaționale, declarată și asumată anterior concretizării acesteia.

Remarcăm că un corolar al acestei conceptualizări este reprezentat de condiționările dintre modalitățile de impunere/acceptare/formulare/enunțare a misiunii organizației de afaceri (axate pe categorii specific antreprenoriale sau conceptual-lingvistice prescriptive și descriptive) și misiunea antreprenorială a organizației propriu-zise (formulată pe baza cerințelor/nevoilor în plan economic/social/politic). Secvențele antreprenoriale rezultate și ilustrate în plan social ca urmare a derulării de activități economice anticipează, în opinia noastră, în domeniul managementului și administrării afacerilor, modele de (re)construcție a ceea ce reprezintă o afacere de succes. Totodată, pentru a identifica reperele pragmatice și filosofice/umaniste corelate cu activitățile economice, acest studiu este orientat spre identificarea parametrilor axiologici, prin intermediul cărora este definită sau se poate defini misiunea corporațiilor, respectiv filosofia acestora.

Cercetarea se concentrează în acest punct pe relevanța strategiilor în raport cu procesul de impunere/acceptare a misiunii de către membrii organizației de afaceri. Astfel, analiza sistematică s-a realizat asupra unor companii considerate a fi de top pe piața auto (Ford, General Motors, Toyota, Renault), cât și pe o serie de modele de conexiune și integrare a activităților manageriale de către top-manageri. Astfel, interesul nostru a fost orientat spre modul în care se configurează filosofia organizației în raport cu modalitățile specifice de impunere/acceptare a misiunii organizației de afaceri. S-au avut în vedere în acest context dimensiunea cerințelor și expectanțelor din interiorul organizației, cât și interpretarea modurilor de valorizare și de inserție a resurselor și principiilor morale asumate în planul deciziilor de natură managerială. Așadar, complexitatea procesului de impunere/acceptare a misiunii organizaționale ne arată că dimensiunea pragmatică se află în strânsă conexiune cu cea filosofică (umanistă).

În aceste condiții, analiza din acest capitol este concentrată și pe distincția dintre conceptele de „putere soft” (*soft power*) și „putere hard” (*hard power*), cât și pe modalitățile de transfer conceptual și metodologic în dimensiunea administrării afacerilor. Suntem interesați să vedem în ce măsură aplicabilitatea celor două concepte poate fi corelată cu ideea de impunere a misiunii unei organizații. Așadar, avem în vedere analiza acelei situații care face referire la acceptarea în mod benevol de către salariați a misiunii organizaționale, cât și a aceleia care evidențiază impunerea misiunii prin structuri de putere hard.

În acest sens, redăm câteva dintre aspectele identificate de noi cu privire la tema studiată:

(a) Analiza rolului și importanței fondatorilor, cât și a top-managementului în procesul de impunere/acceptare a misiunii de către toți membrii organizației de afaceri ne arată că întregul demers pe acest subiect rămâne dependent de tiparul de cultural și de personalitate pe care-l afișează fondatorii și cultura la "vârful" organigramelor (comportamentul manifestat devine un veritabil vector de facilitare a acceptării misiunii pentru ceilalți salariați);

(b) Analiza istoricului și a misiunii diferitelor corporații focusată pe tiparele culturale și de personalitate din lumea afacerilor poate reprezenta un reper important în ceea ce privește asumarea unui registru valoric la nivelul organizației de afaceri (istoricul generează anumite coordonate filosofice și pragmatice pentru analiza momentului și formularea implicită a unor strategii pentru viitor);

(c) Asumarea managerială a modului de impunere a misiunii organizaționale conferă o imagine aparte a tiparului cultural și de personalitate, în sensul că modalitățile de raportare ale decidenților la cerințele angajaților, ale clienților și ale comunității fac posibilă conturarea unor variabile noi în strategia implementată;

(d) Problematika rolului și importanței fondatorilor, cât și a top-managementului în procesul de impunere/acceptare a misiunii de către toți membrii organizației de afaceri relevă aspecte care țin mai degrabă de un proces de redefinire a principalelor strategii sau de fuziuni (așa cum s-a întâmplat de pildă în cazul Ford, General Motors, Toyota) ca urmare a unor condiționări de natură internă/ externă;

**Capitolul al VI-lea (*Criza globală și alte contexte ce impun adaptarea în timp a misiunii organizațiilor de afaceri*)** abordează problematica adaptării în timp a misiunii organizațiilor de afaceri în contexte și situații specifice (globalizare, crize economice, transformări sociale, politice etc.). Din acest punct de vedere, conotația pragmatică a enunțării misiunii organizațiilor de afaceri relevă, în unele situații, o imagine care ar putea fi sinonimă, din punctul nostru de vedere, cu ideea de mutație (înțeleasă în sens de transformare/schimbare). Or, o astfel de transformare presupune însăși reglementarea/reevaluarea misiunii din punct de vedere managerial: reformulare, readaptare, reajustare.

Adaptarea misiunii organizațiilor de afaceri presupune o reconsiderare a modului în care sunt puse în aplicare și se concretizează strategiile manageriale. Cu alte cuvinte, este vorba despre "reinventarea" organizației de afaceri, cât și despre asumarea de către decidenți a unei noi abordări în ceea ce privește creșterea și dezvoltarea pe piață. Astfel de schimbări vin să răspundă, de altfel, noilor transformări și cerințe din punct de vedere, economic, social, politic, ecologic ș.a.m.d.

Dinamica structurilor economice și creșterea exigențelor în raport cu domeniul managerial impune o reconsiderare periodică a misiunii organizației de afaceri. Având în vedere premisa stabilității, putem afirma că termenii de reglementare a misiunii trebuie standardizați după un model organic de admitere. Prin revocarea anumitor aspecte prevăzute în proiectul inițial de acțiune se poate ajunge la o problemă de inconsistență sistemică generată de sincopă și discontinuități de ordin operațional. Astfel este necesar să distingem între ajustarea și reformularea misiunii de afaceri prin apelul la triada definitorie a

programului-ghid de organizare a angrenajului organizațional: stabilitate-durabilitate-eficiență.

Existența capitalismului moral la nivelul companiilor/firmelor de afaceri se justifică în măsura în care susținem ideea că orice model de afaceri trebuie concretizat în acord cu principiul responsabilității sociale. Mai mult, necesitatea unei conexiuni strânse între binele comun și interesul privat susține ideea însăși de capitalism moral în societatea actuală. În acest mod, capitalul firmelor nu este doar unul strict financiar, ci, este unul constituit și pe idei precum cele de responsabilitate socială, umanism, reputație organizațională, capital fix. Or, maximizarea fiecăreia dintre aceste forme de capital poate genera, în opinia lui Stephen B. Young, dezvoltarea și creșterea companiilor. Prin urmare, valorile morale sunt în fond cele care dau sens ideii de capitalism moral.

În aceste condiții, considerăm că este necesară repunerea în discuție a principiilor ce stau la baza tezei sistemului capitalist. De asemenea, susținem ideea necesității construirii unui capitalism moral la nivelul economiilor de piață actuale. În acest mod, credem că și filosofia firmelor/companiilor, a modului în care ar putea fi gândită și abordată o afacere ar fi una care să fie în acord cu nevoile și cerințele pieței reale. De altfel, regăsim în ultimul timp în conținutul misiunii unor firme/companii o serie de trimiteri la astfel de componente ale capitalismului moral, fără însă a constitui o imagine de ansamblu a ceea ce reprezintă aproximativ dimensiunea teoretică și practică a acestuia.

Cu privire la necesitatea adaptării în timp a misiunii firmelor, opiniile la care am ajuns se prezintă astfel:

- (a) Adaptarea în timp a misiunii organizaționale în raport cu mecanismele pieței (inter)naționale este posibilă ca urmare a analizei principalelor contexte care fac posibilă această stare de fapt;
- (b) Reglementarea misiunii din punct de vedere managerial (reformulare, readaptare și reajustare) se poate materializa în opinia noastră prin apelul la triada stabilitate-durabilitate-eficiență;
- (c) Enunțarea și acceptarea ideii de misiune organizațională din punct de vedere „științific” a apărut în timp ca urmare a schimbării de perspectivă/viziune din partea decidenților (fondatori/top-manageri); cu toate acestea, în cazul multor organizații de afaceri nu se regăsește în prezent enunțată misiunea organizațională; de aceea, considerăm că modalitățile de abordare a problemelor legate de formularea, implementarea și concretizarea misiunii organizațiilor de afaceri pot reprezenta în condițiile actuale un punct de pornire în dezvoltarea procesului de sustenabilitate și dezvoltare a afacerii propriu-zise;
- (d) Remarcăm un interes scăzut în mediul de afaceri din România în ceea ce privește demararea unei afaceri luând în considerare ideea de misiune/viziune organizațională; doar în cazul companiilor de top este vizibil un astfel de interes și o astfel de raportare.

**Capitolul al VII-lea (*Perspective filosofice sau pragmatice în enunțarea misiunii organizațiilor de afaceri?*)** urmărește o analiză asupra modalităților de reformulare a misiunii organizaționale din perspectivă filosofico-economică. Într-un astfel de demers analitic am ales ca titlu, respectiv subtitlu, un conținut interogativ tocmai pentru a sublinia relevanța procesului de enunțare/reformulare a misiunii organizaționale în raport cu cele două perspective (filosofică și economică). Astfel, în prima parte vom încerca să identificăm o serie de argumente pro-, respectiv contra, cu privire la modalitatea de enunțare a misiunii organizaționale ca secvență sau ca proiect dezirabil în lansarea și dezvoltarea unei afaceri. În a doua parte a cercetării, atenția noastră se va concentra asupra ideii de (re)formulare a misiunii organizaționale din perspectiva, pe de o parte, a profesionalizării actului managerial, iar pe de altă parte, din perspectiva transformărilor de natură politică, socială, economică, idee care ar putea sta, în opinia noastră, la baza reconfigurării profilului organizației în mediul de afaceri.

În aceste condiții, abordarea noastră se concentrează pe contextul în care se poate enunța și (re)formula misiunea organizațiilor de afaceri în raport cu o posibilă conexiune între cele două perspective filosofică și economică. Avem în vedere, o analiză a conținutului misiunii organizaționale din perspectiva modului în care este posibilă o disociere între pragmatic și practic, iar pe de altă parte, din perspectiva explicitărilor venite din domeniul mediului de afaceri și care fac trimitere la condiționările și contextele istorico-filosofice (în spațiul real și cel virtual). Prin urmare, interesul nostru este focusat pe identificarea perspectivelor filosofice și pragmatice în procesul de enunțare a misiunii organizațiilor de afaceri, cât și pe o analiză a posibilelor corelații între acestea.

Pornind de la dimensiunea realității sociale și economice, observăm că la nivelul organizației de afaceri competiția poate fi explicată în raport cu o serie de ipostaze filosofice (umaniste, morale) și pragmatice (stare de fapt asupra căreia ne-am orientat analiza științifică, de altfel, în Capitolul I). În aceste condiții, considerăm că la nivelul organizațiilor de afaceri, analiza unor astfel de perspective filosofice sau pragmatice cu privire la enunțarea misiunii, trebuie să vizeze un întreg proces de reevaluare și recontextualizare teoretică/practică. Altfel spus, dincolo de enunțarea misiunii organizaționale (în plan teoretic), atât fondatorii, cât și decidenții trebuie să aibă în vedere atât corespondența pragmatică dintre competiție și performanță, cât și modalitățile specifice de acțiune, desfășurare a principalelor activități din interiorul organizației.

Totodată, dacă analizăm cele două tipuri de perspective (filosofică și pragmatică), considerăm că raportarea trebuie realizată și asupra comportamentului organizațional. Avem în vedere îndeosebi în acest context reperele axiologice adiacente criteriilor de evaluare a performanței organizaționale. Mai mult, optimizarea și administrarea resurselor (oricare ar fi acestea, materiale, financiare, umane) reprezintă un aspect relevant în ceea ce privește explicarea misiunii organizaționale din perspectiva unui astfel de comportament organizațional.

Procesul în sine de enunțare/impunere/acceptare a misiunii în raport cu strategiile asumate de către fondatori/decidenți exprimă, dincolo de dezideratul eficienței propriu-zise, o imagine specifică a modului în care se poate vorbi/accepta o filosofie organizațională. Enunțarea misiunii organizaționale reprezintă o etapă prin care responsabilitatea tuturor angajaților ar trebui orientată în societatea actuală și spre responsabilitatea socială. Tocmai de aceea, în cadrul acestui demers științific avem în vedere o analiză integrată a modului în care paradigma managementului epistemologic se impune în „noua realitate economică”.

În acest context, avem în vedere îndeosebi principalele transformări care sunt vizibile la nivelul dimensiunii manageriale. Este vorba despre o încercare de a (de)construi un profil epistemologic al managementului actual, dar și de a-l raporta la un proces de cunoaștere științifică. În plus, această analiză se concentrează în special asupra rolurilor și conexiunilor dintre diferitele niveluri de realitate, respectiv, niveluri de organizare, caracteristice dimensiunilor manageriale.

Coordonatele materiale, spirituale (apelul la un sistem de valori) ale organizației de afaceri exprimă *de facto* intențiile fondatorilor și decidenților cu privire la dezvoltarea/creșterea organizației și, implicit, a afacerii. Totuși, așa cum arătat pe parcursul acestei cercetări, decidentul care "proiectează" viitorul afacerii ar trebui să aibă în vedere un echilibru managerial cu privire la asumarea unei creșteri exponențiale atât a cifrei de afaceri, cât și a profitabilității organizației. De aceea, se impune ca decidentul să cunoască în mod real conceptele utilizate pentru formalizarea imaginii adevărate a organizației de afaceri. Gestionarea cu un maximum de echilibru a unei astfel de situații se justifică în condițiile în care apariția noilor tehnologii și existența unor transformări în plan social, politic, economic generează efecte a căror finalitate nu este de fiecare dată una de natură pozitivă.

Transformările din ultimii ani în plan tehnologic, dar și din punct de vedere social au determinat o redimensionare a societății și a relațiilor dintre oameni. Putem sesiza astfel că la nivelul societății are loc și o reconfigurare a criteriilor axiologice. Pornind de la ideea că orice formulare a misiunii presupune, din punct de vedere al conținutului, existența unei componente pragmatice în cadrul căreia sunt fixate atributele etice, strategice, culturii organizaționale, putem admite că fundamentele valorizatoare relevante exprimă, din punct de vedere potențial, desigur, filosofia organizației pe termen scurt, mediu și lung (misiunea/viziunea). În această dimensiune a antreprenoriatului pragmatic și, fără a afecta într-un fel filosofia organizației, considerăm că top-managerii ar trebui să depășească orice tendință de ipostaziere/standardizare a modului în care poate fi formulată misiunea organizației de afaceri. Astfel, din perspectiva modalităților de enunțare, conținutul misiunii exprimă forme potențial valide/apreciative cu privire la dimensiunea valorilor regăsite în profilul culturii organizației respective.

În acest sens, putem aduce o serie de argumente care să susțină o astfel de asumție:

(1) Un prim argument pe care îl aducem este acela că orice formă de conținut al unei misiuni organizaționale reprezintă o construcție fundamentată pe rațiunea de a fi a organizației și pe implicațiile pe care aceasta le generează în timp;

(2) Un al doilea argument constă în faptul că problema implicațiilor morale/etice din interiorul organizației presupune o reconsiderare a modalităților specifice de enunțare a misiunii prin intermediul limbajului;

(3) Un al treilea argument este că atât apreciativul, cât și normativul regăsit (și uneori chiar subînțeles) la nivel enunțativ implică un grad de condiționare directă a informațiilor asociate cu fundamentarea conținutului unei misiuni organizaționale.

(4) Un ultim argument rezidă în faptul că formatul implicațiilor pragmatice și etice relevă o componentă mai degrabă pur administrativă decât operațională în raport cu relațiile existente între reprezentanții top-managementului și angajați.

Sintetizând aspectele cercetate de noi în această parte a demersului inițiat putem desprinde următoarele concluzii:

(a) Enunțarea misiunii organizaționale se poate realiza ca o simplă *secvență* a derulării și desfășurării unei afaceri;

(b) Enunțarea misiunii ca proiect/proiecție exprimă modalități strategice specifice prin care se construiește și se dezvoltă o afacere;

(c) Reformularea misiunii organizațiilor de afaceri poate fi justificată prin argumente care, pe de o parte, fac trimitere la contextul social-istoric, iar pe de altă parte, pun în evidență profesionalizarea actului managerial la nivel de organizație de afaceri;

(d) Aplicarea filosofiei/concretizarea misiunii organizațiilor de afaceri din spațiul virtual (hiperealitate) nu diferă de aplicarea filosofiei/concretizarea misiunii din spațiul real decât din perspectiva strategiei de marketing implementate în acest sens; altfel spus, misiunea poate rămâne aceeași sau poate fi readaptată în funcție de contextul în care se desfășoară și se dezvoltă activitățile organizației de afaceri.

(e) Dinamica reprezentărilor modalităților prin care se poate concretiza misiunea organizațiilor de afaceri în spațiul virtual nu reflectă întotdeauna cadrul general specific în care să se poată manifesta valorizările adiacente afacerii propriu-zise (afacerea nu reprezintă un succes real - de exemplu, cazul Telecom Italia);

**Capitolul al VIII-lea (Demersuri/preocupări ale managerilor români pentru definirea misiunii organizațiilor de afaceri)** reprezintă un studiu de caz realizat cu privire la percepția pe care o au managerii români asupra formulării misiunii în cadrul organizațiilor de afaceri. Acest studiu este elaborat pe două coordonate (aplicarea unui chestionar și realizarea unui interviu) menite să „decripteze” demersurile managerilor români cu privire la enunțarea misiunii în cadrul propriilor organizații de afaceri. Sunt vizate îndeosebi dimensiuni

convergente/divergente a căror analiză este concentrată, pe de o parte, asupra condiționărilor existente între misiune - strategii manageriale - cultură organizațională, iar pe de altă parte, asupra relației filosofie-pragmatism coroborată cu procesul de enunțare/definire și (re)adaptare a misiunii organizațiilor de afaceri.

Cu privire la realizarea acestui studiu de caz, facem precizarea că prin acest demers nu dorim să aflăm doar dacă există sau nu există enunțată la nivelul organizațiilor de afaceri misiunea/viziunea acestora. Suntem mai degrabă interesați de modul în care este percepută o astfel de enunțare și, implicit, conținutul adiacent acesteia, de către principalii decidenți (fondatorii/managerii) ai organizațiilor de afaceri. Prin urmare, atenția noastră se concentrează cu precădere asupra principalelor aspecte care pot evidenția și explicita condiționarea pragmatism-filosofie în procesul de definire și adaptare a misiunii organizațiilor de afaceri.

Studiul de caz în general este concentrat pe principalele demersuri/preocupări ale managerilor români cu privire la formularea misiunii organizațiilor de afaceri din Nord - Estul României (județele Suceava, Botoșani și Neamț). Am avut în vedere ca această cercetare să cuprindă parțial Macroregiunea 2, adică diviziunea de Nord-Est, județele Suceava, Botoșani și Neamț (fără județele Iași, Bacău și Vaslui).

**Obiectivul principal al cercetării generale** constă în *analiza percepției managerilor români privind formularea misiunii în organizațiile de afaceri din Nord-Estul României (județele Suceava, Botoșani și Neamț).*

Studiul de față a fost realizat în perioada februarie 2015-octombrie 2015.

Demersul pe care l-am inițiat are ca punct de plecare utilizarea metodei integrative.

Cercetarea doctorală (partea aplicativă) s-a concentrat îndeosebi pe următoarele categorii de participanți:

**I. Respondenții** - reprezentanți ai top-managementului organizațiilor de afaceri (câte o persoană/organizație)

(A): Ancheta pe baza chestionarului

(1) *Etapa de pre-anchetă*: 45 de subiecți (câte 15 din fiecare cele 3 județe);

(2) *Etapa de pre-testare a chestionarului*: 30 de subiecți (câte 10 din fiecare cele 3 județe);

(3) *Etapa de aplicare propriu-zisă a chestionarului*: 240 de subiecți (câte 80 de subiecți din fiecare cele 3 județe);

(B) Realizarea interviului

(4) *Etapa de interviu*: 15 subiecți (câte 5 subiecți din fiecare cele 3 județe).

**II. Operatorul** (persoana care a aplicat chestionarul și care a realizat interviul, în cazul de față, persoana care a inițiat și a definitivat această cercetare științifică).

**III. Specialiștii**, adică grupul de persoane-expert din cadrul Universității „Ștefan cel Mare” din Suceava care au contribuit la validarea instrumentelor de aplicare (2 sociologi, 2 economiști, 2 statisticieni, 1 psiholog, 1 filolog) în vederea probării bunei funcționalități a acestora. Sustenabilitatea chestionarului s-a realizat în urma acceptării unor recomandări din partea grupului de persoane-expert (reformularea unor întrebări, schimbare de topică, analiză "lingvistică", condiții și modalități de implementare etc.).

În aceste condiții, ne-am raportat la numărul existent de persoane juridice aflate în topul celor mai cotate firme, top realizat de Camerele de Comerț și Industrie ale județelor analizate. Firmele (managerii) care au făcut parte din acest studiu sunt cele existente la sfârșitul anului 2014.

### **Chestionarul:**

*Caracteristicile lotului* sunt fundamentate pe o serie de aspecte determinate în raport cu o serie de criterii precum:

- **similarități**

- funcția deținută de respondenți în cadrul organizației (manager);

- responsabilitățile pe care aceștia le au la nivelul acesteia (responsabilități specifice funcției de manageri);
- domeniul de activitate în care aceștia activează;
- filosofia firmei (scopul) la care se raportează în mod direct sau indirect (obținere de profit, dezvoltare și sustenabilitate a organizației de afaceri).

- **diferențe**

- variabila *tipul de organizație în care activează* managerul este diferențiată, lotul de manageri cuprinde subiecți care lucrează în microîntreprindere (până la 9 salariați), subiecți care lucrează în întreprindere mică (între 10 și 49 de salariați), subiecți care lucrează în întreprindere mijlocie (între 50 și 249 de salariați) și subiecți care lucrează în întreprindere mare (are peste 249 de salariați);
- variabila *poziția deținută în cadrul organizației de afaceri* în care activează este diferențiată, în sensul că lotul de manageri cuprinde subiecți aflați pe poziție administrativă, subiecți situați pe poziție executivă și subiecți regăsiți pe poziție de supervisor;
- variabila *vechimea ca manager* în cadrul organizației este diferențiată, lotul de subiecți cuprinde subiecți între 0-3 ani, subiecți între 10-20 ani; subiecți mai mult de 20 ani;
- variabila *gen* este diferențiată, lotul de manageri cuprinde subiecți de gen masculin și subiecți de gen feminin;
- variabila *mediul de proveniență* este diferențiată, lotul de subiecți conține subiecți din mediul urban și subiecți din mediul rural.

*Analiza și interpretarea datelor* s-a realizat cu ajutorul programului SPSS/Excel pentru Windows. În acest sens, analiza noastră realizată pe baza itemilor s-a concentrat pe următoarele operații statistice:

(1) Analiza de corelație Pearson pentru ilustrarea unei posibile corelații între:

(a) „cunoașterea misiunii unei organizații” și „efectul cunoașterii misiunii asupra dezvoltării organizației”;

(b) „opinia privind elementele misiunii organizației” și „dorința de a reformula misiunea potrivit unor standarde corecte”;

(c) poziția deținută de către manageri în cadrul organizației de afaceri și influența deciziilor de ordin managerial la nivelul organizației.

(2) Analiza de varianță ANOVA pentru a arăta dacă există diferențe semnificative între grupele analizate.

Menționăm, de asemenea, că am aplicat analiza de corelație Pearson tocmai pentru a verifica dacă itemii individuali din chestionar corelează cu alți itemi. Astfel, am realizat o serie de analize de corelații multiple între itemii chestionarului.

## **Rezultate obținute în urma verificării ipotezelor**

**Ipoteza 1:** Există o corelație între „cunoașterea misiunii unei organizații” și „efectul cunoașterii misiunii asupra dezvoltării organizației”.

Analiza de corelație Pearson a arătat că există o corelație semnificativă pozitivă între cele două variabile ( $r = 0,265$ ,  $p = 0,000$ ,  $N = 240$ ). Astfel, pe măsură ce crește nivelul de cunoaștere al misiunii unei organizații cu atât va crește și efectul cunoașterii misiunii asupra dezvoltării organizației.

*Ipoteza 1 este confirmată.*

**Ipoteza 2:** Există o corelație între „opinia privind elementele misiunii organizației” și „dorința de a reformula misiunea potrivit unor standarde corecte”.



Analiza de corelație Pearson a arătat că există o corelație semnificativă pozitivă între cele două variabile ( $r = 0,367$ ,  $p = 0,000$ ,  $N = 240$ ). Prin urmare, pe măsură ce opinia privind elementele misiunii organizației devine mai puternică, dorința de a reformula misiunea potrivit unor standarde corecte devine și ea mai puternică.

*Ipoteza 2 este confirmată.*

**Ipoteza 3:** Efectul cunoașterii misiunii asupra dezvoltării organizației va varia în funcție de județ. Conform datelor descriptive remarcăm că în tabelul ANOVA există diferențe semnificative între grupele analizate.

Testul PostHoc ne indică că există diferențe semnificative între:

Suceava ( $M = 16,31$ ) și Botoșani ( $M = 14,75$ ), ( $p = 0,007$ )

Suceava ( $M = 16,31$ ) și Neamț ( $M = 15,08$ ), ( $p = 0,045$ )

În schimb nu există nicio diferență între Botoșani și Neamț.

*Ipoteza 3 este parțial confirmată.*

Referitor la confirmarea acestei ipoteze în mod parțial avem în vedere pe viitor realizarea unui studiu cantitativ și calitativ pentru identificarea principalilor factori care fac posibile astfel de diferențieri. Demersul pe care îl avem în vedere în acest sens este acela de a lua în considerare aspecte precum: modalitatea de percepție a managerilor din aceste județe asupra formulării și implementării misiunii organizaționale, tipul de organizație și obiectul acesteia raportat la numărul existent pe piața locală/regională.

**Ipoteza 4:** Există o corelație între poziția deținută de către manageri în cadrul organizației de afaceri și influența deciziilor de ordin managerial la nivelul organizației.

Pentru a testa ipoteza conform căreia variabila „25” este asociată cu variabila „7” am realizat o analiză de corelații în SPSS. Rezultatele au indicat ca există o corelație negativă între variabila 25 și variabila 7 ( $r = -0,146$ ,  $p = 0,024$ ,  $N = 240$ ).

*Ipoteza 4 este confirmată.*

### **Interviul:**

Scopul interviului am dorit să analizăm modalitatea de percepție a managerilor organizațiilor de afaceri referitoare la formularea și implementarea misiunii organizaționale.

Prin realizarea acestui interviu am vizat identificarea unor aspecte de natură cognitivă și afectivă (experiențe personale, comportamente explicite și implicite, trăiri și opinii subiective, valori urmărite, expectanțe). Astfel, prin intermediul comunicării verbale am dorit să obținem o serie de răspunsuri pentru a urmări dacă se confirmă ipotezele asumate în cadrul acestei cercetări.

La interviu au participat câte 5 reprezentanți ai firmelor (pentru fiecare județ în parte: Suceava, Botoșani, Neamț) care fac parte din lotul selectat cercetării. Menționăm, de asemenea, că cei 5 reprezentanți/județ nu au făcut parte din etapa de preanchetă, pretestare și completarea chestionarului final. În acest mod, am fost interesați să aducem un plus de valoare și un plus de cunoaștere cercetărilor realizate și rezultatelor obținute în urma concretizării anchetei pe bază de chestionar.

Interviul s-a realizat față în față cu respondenții și a durat în medie între 30-45 de minute. Intervievaților li s-a cerut să completeze o fișă de interviu după care, la terminarea acestei sarcini, au purtat o discuție cu operatorul despre subiectul interviului.

### **Concluzii generale ale studiului de caz (aplicarea chestionarului și a interviului)**

Sintetizând ultimele rezultate obținute putem desprinde următoarele idei:

- (1) Consolidarea mediului intern al unei organizații poate reprezenta o consecință a mediatizării misiunii organizațiilor de afaceri;
- (2) Cele mai multe dintre companiile românești cărora li s-a aplicat chestionarul nu consideră că dezvoltarea și creșterea acestora poate fi corelată cu ideea de enunțare a misiunii organizaționale;
- (3) Tema cercetării (percepția de către manageri a misiunii în organizațiile de afaceri) a suscitat, atât în urma aplicării chestionarului, cât și ca urmare a susținerii interviului, interes din partea top-managementului;
- (4) S-au înregistrat unele dificultăți în ceea ce privește accesul la reprezentanții firmelor, timpul „mort”, categoriile de respondenți (pre-anchetă, chestionar, interviu); de asemenea, numărul de respondenți însumați pe etapa de pre-anchetă, chestionar și interviu a făcut ca etapa de cercetare propriu-zisă să presupună o perioadă de timp îndelungată (februarie 2015-octombrie 2015);
- (5) Prin extrapolarea rezultatelor acestui studiu de la nivel local la nivel regional, cât și la nivel național, constatăm că în cazul managerilor români se susține ipoteza conform căreia orientarea umanistă contribuie la formularea misiunii organizaționale;
- (6) Enunțarea publică a misiunii organizațiilor de afaceri necesită, pe de o parte, identificarea în literatura și practica de specialitate a unor o serie de concepte și bune practici relevante în însuși procesul de determinare a principalelor corelații dintre misiune, obiective și strategii, valori ale top-managementului și cultura organizațională, iar pe de altă parte, ilustrarea și explicarea relației de condiționare între pragmatism-filosofie din perspectivă științifică;
- (7) Atât fondatorii, cât și top-managementul dețin un rol important în formularea clară a misiunii organizaționale prin faptul că aceștia trebuie să se raporteze în permanență la competiția globală actuală de afaceri, având în vedere totodată analiza principalelor contexte și consecințe ce impun adaptarea și reconsiderarea misiunii în raport cu mecanismele pieței (inter)naționale.

**Contribuțiile personale cu privire la rezultatele cercetării** pot fi sintetizate luând în considerare aspectele analizate și dezvoltate de către noi în cadrul acestui demers științific. Astfel, putem admite că idei precum cele de umanism, morală, etică, responsabilitate, viziune, cultură organizațională dobândesc sens și semnificație în cadrul organizațiilor de afaceri, în măsura în care strategiile manageriale sunt concentrate și pe astfel de dimensiuni. Mai mult, putem fi de acord că validarea unor astfel de strategii este posibilă ca urmare a punerii în practică în virtutea unui principiu de utilitate economică a principalelor problematizări care aduc în discuție ideea de succes a unei afaceri.

Pornind de la ideea că societatea actuală cunoașterii este una dominată de o varietate de organizații de afaceri (firme, companii, corporații), putem remarca faptul că dincolo de orice demers economic (antreprenorial), decidenții nu trebuie să ignore probleme de natură etică (morală) în momentul asumării unei finalități specifice demersului managerial la care aceștia se raportează.

În linii mari, putem admite și susține din perspectivă proprie faptul că cercetarea de față:

- (1) detaliază clar modul de formulare a misiunii organizațiilor de afaceri;
- (2) definește misiunea și rolul acesteia în interiorul organizațiilor de afaceri;

- (3) delimitează misiunea organizațiilor de afaceri de ceilalți vectori funcționali din cadrul organizației de afaceri (strategii, obiective, norme și principii);
- (4) explică relația dintre misiunea de afaceri și modul de raportare al decidenților (fondatori și top-manageri) la procesul de formulare și implementare a acesteia în cadrul organizațiilor de afaceri;
- (5) poziționează procesul de formulare a misiunii organizațiilor de afaceri pe coordonatele filosofie-pragmatism, explicând totodată impactul și raportarea acesteia față de dimensiunea teoretică și cea practică a profilului organizațional.

În legătură directă cu concluziile sintetice ale cercetării noastre doctorale, subliniem explicit faptul că întregul nostru demers a fost ghidat de scopul, obiectivele și ipotezele cercetării formulate de către noi în partea introductivă. Din acest punct de vedere, apreciem că a fost îndeplinit în totalitate scopul propus, respectiv am invocat argumentele științifice necesare care au atestat ideea că organizațiile de afaceri performante își definesc și adaptează în timp misiunea prin luarea în considerare a unor aspecte de ordin strict pragmatic, cât și printr-o poziție umanistică/filosofică a top-managementului. În ceea ce privește îndeplinirea celor 4 obiective ale cercetării doctorale apreciem că și cu referire la atingerea acestora demersul nostru se finalizează cu succes:

(a) Am identificat în literatura de specialitate internațională și română principalele idei/concepte care sunt definitorii în enunțarea inițială a misiunii organizațiilor de afaceri, cât și în adaptarea sau redefinirea ei în decursul timpului. În legătură cu atingerea acestui obiectiv, prin invocarea unor opinii ale unor autori consacrați privind rolul firmelor în economiile capitaliste (P. Drucker, Arie De Geus, D. Korten, Stephen Young, D. Crăciun etc.) am reușit să subliniem și să argumentăm, credem noi, condiționarea intrinsecă ce există între perspectiva filosofică și cea pragmatică cu privire la formularea misiunii organizațiilor de afaceri.

(b) Am reușit, din perspectiva relației pragmatism-filosofie, să explicităm cadrul conceptual/teoretic și aplicativ a ceea ce reprezintă misiunea organizației de afaceri (așa cum este aceasta definită în literatura și practica de specialitate). De asemenea, avem convingerea că identificarea și explicarea unor corelații dintre misiune, natura culturii organizaționale și valorile asociate acesteia s-a concretizat pe deplin ținând cont de argumentele statuate de teorii științifice relevante care pun în evidență condiționări specifice (misiune-obiective-strategii, misiune-valori, misiunea-valori-comportament). Aceeași idee argumentată de către noi este susținută de o serie de exemple ale unor autori consacrați (Rob Dransfield, Neil McBride, Andrew Campbell, Geert Hofstede, Lawrence G. Hrebiniak), autori ce sunt invocați succesivi în structura cercetării. Astfel de idei au fost analizate și prezentate pe parcursul cercetării odată cu ilustrarea corespondențelor pragmatice a componentelor care exprimă filosofia organizației de afaceri (Figura nr.3.1), corespondența dintre obiectivele organizației și filosofia acesteia (Figura nr.3.2), relevanța conceptului de „misiune” în raport cu cel de „strategie” (Figura nr.3.3).

(c) Am identificat principalele contexte în care este definită misiunea organizațiilor de afaceri și am argumentat modul în care aceste contexte își pun amprenta asupra enunțării misiunii organizațiilor, aceasta din urmă influențând apoi performanța anuală. Astfel, atenția noastră s-a concentrat îndeosebi pe exemplificări de natură economică, socială, istorică a modului în care sunt definite idei precum cele de misiune, obiective, strategii în raport cu tipul de percepție (la nivel teoretic și practic) a fondatorilor asupra acestora (Figura nr.4.3, Figura nr.4.4, Figura nr.4.5). În aceste condiții, credem că am reușit să punem în evidență și să argumentăm fundamentat modalitatea prin care este "impusă" misiunea organizațională luând în considerare dimensiunea unui management performant (atât a celui operațional, cât și a celui strategic). Pe de altă parte, atingerea acestui obiectiv al cercetării și argumentarea

modului în care este implementată misiunea firmelor s-a făcut în corelație directă cu strategiile de management, sens în care demersul nostru s-a bazat pe opinii consacrate pe acest subiect (Peter Navarro, Chris Anderson, A.D. Chandler, M. Porter, C. Brătianu ș.a.).

(d) Am reușit să ducem la bun sfârșit un demers investigativ (de natură cantitativă și calitativă), demers prin care s-au confirmat în fond ipotezele asumate la începutul cercetării. Pornind de la ideea de valorizare a unor modele culturale și extrapolându-le la nivelul organizației de afaceri, cât și de la modele specifice de cercetare științifică (D. Zaiț, Alain Spalanzani, S. Chelcea) am identificat, prin intermediul unui demers investigativ, percepția managerilor cu privire la formularea misiunii organizaționale. În acest sens, prin raportarea la cele două coordonate de cercetare (aplicarea chestionarului și realizarea interviului) am reușit să argumentăm, credem noi, principalele aspecte ce evidențiază însăși condiționarea pragmatism-filosofie la care ne-am raportat pe întregul parcurs al cercetării. Prin urmare, prin operaționalizarea obiectivelor asumate (validarea teoriei în dimensiunea practică) am reușit, credem noi, să finalizăm demersul inițiat cu privire la tema de cercetare.

### **Rezultatele cercetării, interpretarea și utilitatea lor potențială în mediul de afaceri național**

Formularea misiunii organizației de afaceri afirmată ca o necesitate în câmpul cercetărilor științifice reprezintă un prim pas în elaborarea și dezvoltarea unei afaceri. Demersul nostru, structurat pe două planuri (teoretic și aplicativ/de cercetare) a permis o analiză nuanțată a relației dintre misiune și formularea acesteia, cât și a condiționării pragmatism-filosofie în procesul de definire și adaptare a misiunii organizațiilor de afaceri. Totodată, cercetarea noastră constituie, în acest context, o primă încercare de abordare a modului în care este percepută formularea misiunii organizaționale de către managerii români din regiunea de nord-est (județele Suceava, Botoșani și Neamț). Este o încercare care urmărește, din punctul nostru de vedere, o analiză a ideii de misiune și enunțare a acesteia în raport cu o serie de factori, a căror determinare implicită sau explicită în mediul antreprenorial, își găsește corespondent atât în comportamentul managerilor, cât și în deciziile ulterioare care se iau la nivel de organizație de afaceri.

Perspectiva economico-filosofică la care facem trimitere subliniază rolul important pe care îl au astfel de aspecte la nivel decizional. În acest mod, perspectiva unui management pragmaticist și umanist relevă forme diferite de reprezentare a ceea ce reprezintă competiția și performanța organizației la nivel global dedusă din concretizarea scopului organizației, adică a misiunii propriu-zise. Extrapolând această idee în dimensiunea realității economice și sociale, putem aprecia că o astfel de imagine ilustrează ideea de cultură organizațională asociată cu cea de moralitate/etică organizațională.

Orientarea acestui studiu în planul decizional al decidenților (în cazul de față, managerii) subliniază rolul misiunii și al formulării acestuia în cadrul organizațiilor de afaceri. Astfel, din perspectiva unei recunoașteri la nivelul mediului de afaceri a rolului misiunii și formulării acesteia, putem admite că *acest studiu se dovedește a fi util, în măsura în care am putea identifica în mediul de afaceri, necesitatea formulării misiunii organizaționale ca punct de susținere în ceea ce privește asumarea unei filosofii de dezvoltare și de succes a organizației*. În plus, considerăm că studiul de față ar trebui să se plieze pe principalele preocupări actuale ale managerilor români în acord cu asumarea unui comportament responsabil care să stimuleze și să provoace tipurile de cercetare inițiate în acest sens.

În altă ordine de idei, pe parcursul acestui studiu am urmărit modul în care este definită, formulată misiunea organizațiilor de afaceri și în ce raport se află cu o serie de alți vectori funcționali (strategii, obiective, norme și principii). Avem convingerea, de asemenea, că prin identificarea modalităților de formulare a misiunii organizaționale pe coordonata filosofie-pragmatism, se poate explica impactul și raportarea acestui proces față de dimensiunea

teoretică și cea practică a profilului organizațional. Așadar, în intenția de a contribui la susținerea unor repere care să confirme rolul și necesitatea misiunii organizaționale și a formulării acesteia, nu putem decât să valorificăm în timp proxim rezultatele acestei cercetări în raport cu disponibilitatea managerilor de a se raporta la acestea.

#### ▪ **Limite întâlnite pe parcursul cercetării**

Dincolo de dorința noastră de realiza o cercetare complexă și fundamentată științific, admitem că demersul nostru nu este unul lipsit de o serie de dificultăți/condiționări care să necesite explicații și argumentări suplimentare. Astfel, în demersul inițiat cercetarea întâlnește unele limite/limitări generate de conflictele teoretice prezente în literatura de specialitate, cât și de posibilitățile de gestionare a instrumentelor de cercetare empirică.

✓ *Cercetarea teoretică* s-a limitat strict la dimensiunea (re)surselor bibliografice la care ne-am raportat și cu care am intrat în contact. Din această cauză, există posibilitatea ca unele lucrări de specialitate să nu fi fost parcurse și analizate, stare de fapt, care credem noi, că nu au alterat sau influențat semnificativ rezultatele cercetării noastre. Literatura de specialitate din România și, implicit, cele mai multe dintre firme nu au tratat și nu tratează în mod semnificativ (până la data actuală) aspectele specifice temei de cercetare, situație ce a îngreunat oarecum identificarea de către noi unor repere clare în spațiul și mediul antreprenorial românesc cu privire la formularea misiunii organizaționale. De aceea, am încercat să structurăm, să analizăm/sintetizăm printr-o serie de aprecieri, uneori critice (dar constructive, sperăm noi) principalele perspective teoretice ale unor autori consacrați în domeniu.

✓ *Cercetarea empirică (aplicativă)* nu a fost lipsită nici ea de anumite dificultăți legate îndeosebi de modalitatea de aplicare a chestionarului (chestionarul inițial și chestionarul final) și de realizare a interviului. De exemplu, în cazul aplicării chestionarului, dificultățile au fost date de modalitatea de acces la reprezentanții firmelor, cât și de disponibilitatea acestora de a participa la ancheta propriu-zisă. Pe de altă parte, în cazul interviului, unii dintre respondenți au manifestat tendința scurtării timpului acordat invocând motive/pretexte mai mult sau mai puțin verosimile. Din aceste considerente, întregul demers aplicativ a necesitat și o perioadă relativ mai mare de timp în ceea ce privește problematica supusă cercetării.

Totuși, este de apreciat că în ultimii ani interesul față de o astfel de problematică este unul în creștere, iar ca argument în acest sens putem aduce faptul că unele firme au menționate cu privire la propria identitate filosofia și misiunea, viziunea și valorile organizaționale. De aceea, considerăm că suntem îndreptățiți să argumentăm că prin demersul doctoral inițiat și finalizat, cercetarea noastră și-a atins scopul, iar rezultatele obținute își pot găsi explicații și aplicabilitatea în cercetări/studii ulterioare personale, cât și a persoanelor specializate în domeniu. Pe aceste coordonate, am putea identifica, așadar, principalele direcții viitoare ale cercetării doctorale, care pot constitui, desigur, premise științifice pentru cercetări ulterioare.

#### ▪ **Direcții viitoare ale cercetării doctorale**

**Liniile de dezvoltare ulterioară** ale acestui demers pe care l-am inițiat au în vedere cercetări ale unor aspecte ce vizează modalitățile de integrare a misiunii în cultura antreprenorială națională, precum și detalierea efectelor acesteia în procesul de concretizare al obiectivelor organizaționale la nivel micro- și macroeconomic. De asemenea, ne dorim să analizăm o serie de raporturi de condiționare/determinare care se regăsesc pe coordonatele analizei modului de percepție de către manageri referitoare la formularea și implementarea misiunii în cadrul organizațiilor de afaceri din România. În acest mod, avem convingerea că pot fi deschise noi orizonturi de abordare a ideii de misiune organizațională, orizonturi care să reprezinte, din

acest punct de vedere, repere pragmatice în mediul de afaceri românesc. Sintetizând, putem identifica următoarele *direcții de cercetare*:

(1) Rezultatele obținute ca urmare a studiului pe care l-am efectuat pot fi extinse atât în particular, de exemplu și în cazul altor tipuri de regiuni de dezvoltare, corespunzătoare diviziunilor de nivel NUTS de la nivelul Uniunii Europene (Nomenclatura Unităților Teritoriale pentru Statistică), cât și pe ansamblu (la nivel național), ținând cont, desigur, de comunitatea mediului de afaceri românesc.

(2) Un astfel de studiu ar putea fi extins și la nivelul organizațiilor de afaceri care nu se regăsesc într-un astfel de top al celor mai cotate firme în vederea obținerii unei imagini mai aprofundate a modului în care este percepută enunțarea misiunii la nivelul organizațiilor de afaceri (firme); desigur, o astfel de situație ar putea fi posibilă prin elaborarea și validarea unui instrument de cercetare îmbunătățit și chiar diferit în ceea ce privește elaborarea acestuia;

(3) Faptul de a aduce în atenția cercetătorilor și a managerilor această problematică legată de misiunea organizațională și a formulării acesteia poate reprezenta un pas spre stimularea interesului cu privire la dezvoltarea ulterioară a organizației de afaceri;

Elaborată și dezvoltată în direcția promovării și susținerii rolului pe care îl are misiunea și formularea acesteia în cadrul organizației de afaceri, o astfel de cercetare de natură investigativă, oferă, din punctul nostru de vedere, o serie de repere pragmatice, relevante, care pot fi corelate cu dinamica transformărilor de natură economică-socială din societatea actuală. De asemenea, considerăm că prin acest demers de natură științifică putem oferi o serie de repere care pot determina opțiunea managerilor români cu privire la modalitatea de percepție asupra misiunii și formulării acesteia în mediul de afaceri românesc. Mai mult, considerăm că o astfel de abordare trebuie să presupună, pe de o parte, necesitatea reinterpretării atât în plan teoretic, dar și practic a structurilor conceptuale, iar pe de altă parte, o reevaluare a strategiilor manageriale din cadrul organizației de afaceri. De altfel, ceea ce am dorit să identificăm în acest studiu a fost de a vedea cum sunt posibile o serie de condiționări sistemice/funcționale în interiorul organizației de afaceri, condiționări în baza cărora abordarea pragmatică a modului în care este enunțată și definită misiunea organizațională se transpune în plan axiologic prin intermediul unui proces de modelare a strategiilor asumate la nivelul managementului superior.

A admite existența unei proces de valorizare în interiorul organizațiilor de afaceri înseamnă, așadar, a lua în considerare proiecțiile teoretice și practice rezultate ca urmare a aplicării filosofiei organizației. Putem, astfel, să admitem că existența particularizării strategiilor de aplicare a principiilor strategice la nivelul firmei relevă o reprezentare pragmatică a misiunii unei organizații de afaceri. Or, o astfel de reprezentare pragmatică poate fi rezultatul procesului de teoretizare asupra filosofiei organizației ca atare (misiunii organizaționale).

Prin valorificarea unor concepte asociate și corelate noțiunii de „misiune organizațională”, cercetarea noastră reprezintă un demers care poate veni în întâmpinarea și sprijinul unor problematici de actualitate. De altfel, un astfel de demers necesită o serie de interogații și rezolvări de natură pragmatică în legătură cu o temă interesantă și utilă, care la nivelul managementului din România, poate să își găsească în mediul de afaceri actual oricând utilitatea.

## Bibliografie

### A: Cărți de specialitate

1. Abrahams, Jeffrey. *The Mission Statement Book: 301 Corporate Mission Statements from America's Top Companies*. Ten Speed Press, 1999.
2. Adler, Paul S. *The Learning Bureaucracy: New United Motor Manufacturing, Inc.* University of Southern California, 1992.
3. Akerlof, George A. *An Economic Theorist's Book of Tales: Essays That Entertain the Consequences of New Assumptions in Economic Theory*. Cambridge University Press, 1984, traducere *Cartea de povești a unui economist: eseuri despre consecințele noilor ipoteze în teoria economică*, Editura Publica, București, 2009.
4. Akerlof, A. George, Shiller, Robert J. *Animal Spirits: How Human Psychology Drives Economz, and Why It Matters for Global Capitalism*, Princeton University Press, 2009, traducere în limba română de Sibinescu Monica și Nicolae Crenguța, *Spirite Animale. Despre felul în care psihologia umană influențează economia și ce înseamnă asta pentru capitalismul global*, Editura Publica, București, 2010.
5. Amabile, Teresa M. *Creativity and Innovation in Organizations*. Harvard Business School, 1996.
6. Anderson, Chris. *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. traducere în limba română de Marius Chiroșcă, *Coada Lungă: de ce viitorul în afaceri înseamnă să vinzi câte puțin din toate*, Editura Curtea Veche Publishing, București, 2009.
7. Angelescu, Coralia, Stănescu, Ileana. *Economie politică*, Editura OSCAR PRINT, București, 2002.
8. Ansoff, H. *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York, 1965.
9. Ansoff, I. *Stratégie et développement de l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1996.
10. Bak, Richard. *Henry and Edsel: The Creation of the Ford Empire*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003.
11. Băhnăreanu Cristian. *Puterea militară în secolul XXI. Modalități de realizare și manifestare a puterii militare în societatea democratică românească*. Editura Universității Naționale de Apărare, 2005.
12. Becker, S. G. *The Economic Approach to Human Behavior*, University of Chicago Press, USA, 1976, traducere în limba română de Dana Baltag și Simona Preda, *Comportamentul uman o abordare economică*, Editura Bic-All, București, 1998.
13. Bernstein, Irving. *The Turbulent Years: A History of the American Worker 1933-1941*. Haymarket Books, 2010.
14. Branson, Richard, *Screw business as usual*, traducere în limba română de Dan Bălănescu, *Afacerile pentru oameni*. Editura Publica, București, 2012.
15. Brătianu, Constantin. *Gândirea strategică*. Editura Prouniversitaria, București, 2015.

16. Constantin Brătianu, *Organizational Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation*. IGI Global, USA, 2015.
17. Brătianu, Constantin, Mândruleanu, Anca, Vasilache, Simona, Dumitru Ionela. *Business management*. Editura Universitară, București, 2011.
18. Burciu, Aurel (coordonator). *Introducere în management*. Editura Economică, București, 2008.
19. Burciu, Aurel. *MBO & ciclul afacerilor*. Editura Economică, București, 1999.
20. Burduș, Eugen. *Fundamentele managementului organizației*. Editura Economica, București, 2007.
21. Campbell, Andrew, Devine, Marion, Young, David. *A sense of Mission*, Edition The Economist Books Ltd, London, 1990.
22. Casson, Herbert Newton. *The Axioms of Bussiness*. Latimer, Trend & Co, London, Traducere, Cuvânt înainte și Note de Leonard Gavrilu, *Axiomele omului de afaceri*. Editura Științifică, București, 1993.
23. Cathala, Henri – Pierre. *Epoca dezinformării*. Editura ANTET XX Press, București, 1997.
24. Cava, Roberta. *Comunicarea cu oamenii dificili*. Editura Curtea Veche, București, 2003.
25. Chakravarthy, Bala, Lorange, Peter. *Profit or Growth. Why you don't have to choose?*. Wharton School Publishing, Pearson Education, Inc., 2008.
26. Chelcea, Septimiu. *Chestionarul în investigația sociologică*. Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1975.
27. Chelcea, Septimiu. *Inițiere în cercetarea sociologică*. București, Comunicare.ro, 2004.
28. Cialdini, Robert B. *Influence: The Psychology of Persuasion*. Wiliam Morrow and Company, New York, 2006.
29. Ciocoiu, Carmen Nadia. *Managementul riscului*. Editura ASE, București, 2008.
30. Cooley, Charles Horton. *Human Nature and the Social Order*. New York: Charles Scribner's Sons, 1922.
31. Coriat, Benjamin. *Penser à l'envers: Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*. Paris, Christian Bourgois, 1994.
32. Cormerais, Franck, Milon, Alain. *La communication ouverte*. Paris, Editions Liaisons, 1994.
33. Crăciun, Dan. *Etica în afaceri*. Editura ASE, București, 2005.
34. Crișan, Cătălina. *Management strategic. Suport de curs*. Facultatea de Științe Economice și Gestiune a Afacerilor. Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, 2012.
35. Daft, Richard L. *Understanding the Theory and Design of Organizations*. South-Western, CENGAGE, Learning, 2010.
36. Daniels, Aubrey. *Performance Management: Changing Behavior that Drives Organizational Effectiveness*. Published Atlanta, Ga.: Performance Management Publications, 2004, traducere în



- limba română Popa, Cristina. *Managementul performanței – Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*. Editura Polirom, București, 2007.
- 37.David, Fred. *Strategic Management. Concepts and cases*. 11<sup>th</sup> Editions, New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2008.
- 38.Davis, Stanley M. *Managing corporate culture*. Ballinger Publishing Co, Cambridge, Massachusetts, 1984.
- 39.De Geus, Arie. *The Living Company*. Harvard Business Press, 2002.
- 40.Derek, F. Abell. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NY, 1980.
- 41.Desler, Gary. *Human Resource Management*. (Twelfth Edition), Pearson Education Limited, Harlow, 2011.
- 42.Desreux, A.. *Stratégie*. Paris, Précis Dalloz, 1999.
- 43.Desreux, Alain, Lecocq, Xavier, Warnier, Vanessa. *Stratégie*. 2<sup>e</sup> édition, Pearson Education France, Paris, 2009.
- 44.Emil Dinga, *Studii de economice. Contribuții de analiză logică, epistemologică și metodologică*. Editura Economică, București: 2009.
- 45.Doom, Robert W. *Michigan Yesterday & Today*. Voyageur Press, USA.
- 46.Dransfield, Rob. *Human Resource Management*. Heinemann Educational Publishers, Oxford, 2000.
- 47.Drăgănescu, M. *De la societatea informațională la societatea cunoașterii*. Editura Tehnică, București, 2003.
- 48.Drucker, Peter. *Managing for Results. Economic Tasks and risk-taking Decisions*, Harper Business, 1993, traducere în limba română *Managementul strategic*. Editura Teora, București, 2001.
- 49.Drucker, Peter. *Post-Capitalist Society*, HarperBusiness, 1993, *Societatea postcapitalistă*. Editura Image, București, 1999.
- 50.Drucker, Peter *The Effective Executive. The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. (Publisher: HarperCollins Publishers, 2006).
- 51.Drucker, F. Peter. *The Essential Drucker*. Editura Meteor Press, București, 2010.
- 52.Drucker, F. Peter. *The Practice of Management*., Heinemann, London, 1955.
- 53.Dygert, B. Charles, Jacobs, A. Richard. *Creating a Culture of Success. Fine - Tuning the Heart and Soul of your Organization*, Moo Press Inc., 2004, traducere în limba română de Cristina Popa, *Managementul culturii organizaționale*. Editura Polirom, Iași, 2006.
- 54.Dumitru, Ion. *Modernizarea structurilor și strategiilor în managementul corporativ*. Teză de doctorat, Chișinău, 2014.
- 55.Eicher, Jean Claude, Garboua, Louis Levy. *Economique de l'éducation*. Paris, Economica, 1979.

56. Ellson, Tony. *Culture and Positioning as Determinants of Strategy. Personality and the Business Organizations*. Palgrave Macmillan, New York, 2004.
57. Evans, R. James, Dean Jr. W. James. *Total Quality. Management organization and strategy*. Third Edition, Thomson South –Western, 2003.
58. Favier, Jean. *De l'or et des épices*. Librairie Arthème Fayard, 1987, traducere în limba română de Mihai Ghivirigă. *Aur și mirodenii. Nașterea omului de afaceri în Evul Mediu*. Editura Artemis, București, 2001.
59. Filip, Radu. *Curs de management internațional*. Academia de Studii Economice, București, 2011.
60. Ford, Henry (In Collaboration With Samuel Crowther). *My life and work*. Doubleday, 1922.
61. Freedman, M., Tregoe, B. *The Art and Discipline of Strategic Leadership*. McGraw-Hill. New York, 2003.
62. Frunză, Sandu. *Comunicare etică și responsabilitate socială*. Editura Tritonic, București, 2011.
63. Francis Fukuyama, *Trust*, traducere în limba română de Marius Conceatu, *Încredere* (Antet XX Press: București, 2016).
64. Gailly, Benoît. *Developing Innovative Organizations: A Roadmap to Boost Your Innovation*. Palgrave Macmillan, 2011.
65. Gardner, Howard (în colaborare cu Emma Laskin). *Leading Minds. An Anatomy of Leadership*. 1995/2011, traducere din limba engleză Smaranda Nistor, *Minți conducătoare. Istorii de viață ale liderilor mondiali*. Editura Trei, București, 2014.
66. Gergen, Christopher, Vanourek, Gregg. *Life Entrepreneurs: Ordinary People Creating Extraordinary Lives*. Chapter Five, Published by Jossey-Bass, San Francisco, 2008.
67. Goffman, Erving. *The Presentation of self in everyday life*. New York, Doubleday, 1959.
68. Handy, Charles. *The Age of Unreason, New Thinking for a New World*. Random House Business Books, 1989, traducere în limba română de Ion Vișoiu, *Epoca rațiunii. O gândire nouă pentru o lume nouă*. Editura Codecs, București, 2007.
69. Hapenciuc, Cristian Valentin. *Economia întreprinderii*. Universitatea „Ștefan cel Mare”, Suceava, 2008.
70. Harvey, David. *The Condition of Postmodernity. An Enquiry into the Origins of Cultural Change*. Blackwell Publishers, 1992.
71. Heyne, Paul. *The Economic Way of Thinking*, Macmillan Publishing Division of Macmillan Inc., 1987, *Modul economic de gândire*. Editura Didactică și Pedagogică, București, 1991.
72. Hofstede, Geert. *Cultures and Organizations. Software of the mind*. Published by Mc Graw-Hill Book Company Europe, London, 1991, traducere în limba română de Gabriela Ochiană, *Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii*. Editura Economică, București, 1996.

73. Holden, De Paul Eugene, Fish, Lounsbury Spaight, Smith, Hubert, L. *Top-management Organization and Control: A Research Study of the Management*. (preface by J. Hugh Jackson), Stanford University Press, 1945/1969.
74. House, J. Robert, Hanges, J. Paul, Javidan, Mansour, Dorfman, W. Peter, Gupta, Vipin. *Culture, leadership, and Organizations*. International Educational and Professional Publisher, London, New Delhi, Thousand Oak, 2008.
75. Hrebiniak, G. Lawrence. *Making strategy work: Leading effective execution and change*. published by Pearson Education, 2005, traducere de Gabriela Camelia Cristea, *Strategia în afaceri. Implementarea și executarea eficientă*. Editura All, București, 2009.
76. Iaccoca, Lee (with William Novak). *Iaccoca: An autobiography*. New York: Batam Bookes, 1984.
77. Iamandi, Irina Eugenia, Filip, Radu. *Etică și responsabilitate socială corporativă în afacerile internaționale*. Editura Economică, București, 2008.
78. Ilieș, Liviu, Stegorean, Roxana, Osoian, Codruța, Lungescu, Dan. *Managementul firmei*. Editura Risoprint, Cluj Napoca, 2005.
79. Ionescu, Gh. Gh. *Cultura afacerilor. Modelul American*. Editura Economica, București, 1997.
80. Jaques, Elliot. *The Changing Culture of a Factory*. Taylor & Francis Books Ltd., Londra, 1951 (reeditată în 2003 la Routledge).
81. Jeder, Daniela. *Niveluri ale moralității și educației morale*. Editura Didactică și Pedagogică, București, 2006.
82. Jecklin, Hans; Köhler, Martina. *A New Spirit in Business: From Fear and Need to Love and Abundance*, iUniverse, Inc. New York.
83. Jessua, Claude, Labrousse, Christian, Vitry, Daniel, Gaumont, Damien. *Dicționar de Științe Economice*. Editura Arc, Chișinău, 2006.
84. Jones, R. J. Barry. *Routledge Encyclopaedia of International Political*. Routledge Politics and International Relations Online, Taylor & Francis, 2001.
85. Kahney, Leander. *Inside Steve's brain*. Portfolio Hardcover, Published by Penguin Group, 2009, traducere în limba română de Mihai-Dan Pavelescu, *În mintea lui Steve Jobs*. Editura Meteor Press, București, 2011.
86. Khurana, A. *Scientific Management: A Management Idea to Reach a Mass Audience*. Global India Publication, 2009.
87. Korten, D. *Lumea post-corporatistă-viața după capitalism*. Editura Antet XX Press, București, 1999.
88. Kotler, Philip, Caslione, A. John. *Chaotics. The Business and Managing and Marketing in The Age of Turbulence*, traducere în limba română Smaranda Nistor, *Management și marketing în era turbulențelor*. Editura Publica, București, 2009.
89. Krugman, Paul. *The Return of Depress on Economics and The Crisis of 2008*, W.W. Norton & Company, New York/London, traducere în limba română de Smaranda Nistor, *Întoarcerea economiei declinului și criza din 2008*. Editura Publica, București, 2009.

90. Lazonick, William. *Business Organization and the Myth of the Market Economy*. Cambridge University Press, 1994.
91. Lewis, David L. *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and His Company*. (Detroit, MI: Wayne State University Press, 1976).
92. Lybeck, Johan A. A Gobaal History of the Financial Crash of 2007-10, traducere în limba română de Cătălin I. Drăcșineanu, *Istoria globală a crizei financiare (2007-2010)*. Editura Polirom, Iași, 2012.
93. Magretta, Joan. *Understanding Michael Porter-The Essential Guide to Competition and Strategy*. traducere în limba română de Tatiana Chera, *Să-l înțelegem pe Michael Porter. Ghid Esențial despre concurență și strategie*. Editura BMI, București, 2013.
94. Maxcy, George. *The Multinational Motor Industry (RLE International Business)*. Routledge Library Editions: International Business (Taylor & Francis Group), 2013.
95. Maxim, Sorin-Tudor. *Conștiința morală*. Editura Junimea, Iași, 1999.
96. Maynard Jr., Herman Bryant, Mehrtens, Susan E. *The Fourth Wave. Business in the 21st Century*, 1996, traducere în limba română de Mihnea Columbeanu, *Al patrulea val. Afacerile secolului XXI*, Editura ANTET, București, 1997.
97. Mead, George Herbert. *Mind, Self & Society: From the standpoint of a social behaviorist*. volume 1 (Edited and with an introduction by Charles W. Morrison), The University of Chicago Press, Chicago, 1934/1962.
98. Megginson, C. Leon, Trueblood, R. Lyle, Ross, M. Gayle. *Business ("Managing and organizing a business")*. D.C. Heath and Company, Lexington, Massachusetts, Toronto, 1985.
99. Miftode, Vasile. *Metodologia sociologică*. Editura Porto-Franco, Galați, 1995.
100. Milgram, Stanley. *Obedience to Authority: An Experimental View*. Harper Perennial, 2009.
101. Mintzberg, H. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris, Edition Dunod, 1996.
102. Moise, Constantin. *Concepte didactice fundamentale*. Editura ANKAROM, Iași, 1996.
103. Morar, Vasile. *Etica în afaceri și politică*. Editura Universității din București, 2006.
104. Mueller, Barbara. *Communicating with the Multicultural Consumer: Theoretical and Practical Perspectives*. Peter Lang Publishing, Inc, New York, 2008.
105. Munteanu, Corneliu. *Mirajul raționalității economice*. Editura Sedcom Libris, Iași, 2001.
106. Mureșan, Valentin. *Managementul eticii în organizații*. Editura Universității din București, 2009.
107. Navarro, Peter. Well. *Timed Strategy: Managing the Business Cycle for Competitive Advantage*, Pearson Education, *Sincronizarea strategiei de afaceri cu ciclurile economice*. Editura All, București, 2010.
108. Neagu, Cibela. *Managementul firmei*. Editura TRITONIC, București, 2004.
109. Nicolescu, Ovidiu. *Management comparat*. Editura Economică, București, 1997.

110. Norton, De Mary Beth; Sheriff, Carol; Blight, David V.; Chudacoff, Howard, Logefall, Frederik; Bailey, Beth. *A People and a Nation: A History of the United States*. volume II, Since 1865, Cengage Learning, 2012/2008.
111. Nye, Joseph S. *The Future of Power*. New York: Public Affairs, 2011.
112. Pelfrey, William. *Billy, Alfred, And General Motors. The Story of the unique men, a legendary company, and a remarkable time in American history*. American Management Association, 2006.
113. Perkins, John. *Confessions of an Economic Hit Man*, Berret-Koehler Publishers, traducere în limba română de Ana Budică, *Confesiunile unui asasin economic*. Editura Litera International, București, 2010.
114. Porter M. *Choix stratégiques et concurrence*. Editions Economica, Paris, 1982 .
115. Preda, Marian. *Comportament organizațional*. Editura Polirom, Iași, 2006.
116. Preda, Sorin. *Introducere în creativitatea publicitară*. Editura, Polirom, Iași, 2011.
117. Ricoeur, Paul. *Soi-même comme un autre*. Paris, Le Seuil, 1990.
118. Robbins, P. Stephen, Coulter, Mary, Stuart – Kotze, Robin. *Management*. Prentice Hall, Toronto, 2003.
119. Sanow, Edwin J. *Ford Police Cars (1932-1997)*, Motorbooks International, 1997.
120. Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd edition, Jossey-Bass Business & Management Series, San Francisco, 2004.
121. Scott, Richard W. *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. fourth edition, New Jersey, Prentice Hall, 1998.
122. Schein, H. Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd edition, Jossey-Bass Business & Management Series, San Francisco, 2004.
123. Simone, Randy L. De; Verner, Jon M. *Human Resource Development*, 6th Edition, South-Western Cengage Learning, 2012.
124. Singly, Y. Francois de, Blanchet, Alain, Gotman, Anne; Kaufmann, Jean-Claude. *Ancheta și metodele ei*. Editura Polirom, Iași, 1998.
125. Sloan, Alfred Pritchard Jr. *My Years with General Motors*. Doubleday, New York, 1964.
126. Sorensen, Charls E. Williamson, Samuel T. *My forty years with Ford*. Introduction by David L. Lewis, Wayne State University Press, Detroit, Michigan, 2006.
127. Solomon, C. Robert. *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*. Oxford University Press, New York, 1992.
128. Solomon, C. Robert. *Morality and the Good Life*. New York: McGraw-Hill, 1985.
129. Spalanzani, Alain, Zaiț, Dumitru, Zait, Adriana. *Construcția strategică a cercetării. Opțiuni metodologice între logic și euristic*. Editura Sedcom Libris, Iași, 2015.
130. Sternberg, Elaine. *Just Business. Business Ethics in Action*. Little, Brown & Co, London, 1994.

131. Stiglitz, Joseph E. *Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*. (traducere în limba română Smaranda Nistor), *În cădere liberă: America, piața liberă și prăbușirea economiei mondiale*. Editura Publica, București, 2010.
132. Stiglitz, Joseph E. *The Price of inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future*, traducere în limba română de Smaranda Nistor, *Prețul inegalității. Cum societatea divizată din ziua de astăzi ne pune în pericol viitorul*, Editura Publica, București, 2012.
133. Toffler, Alvin. *The Adaptive Corporation*, Bantam Books, 1985, *Corporația adaptabilă*. Editura Antet, București, 1996.
134. Toffler, Alvin. *Future Shock*, Random House, New York, 1970, traducere în limba română de Leontina Moga și Gabriel Mantu, *Șocol viitorului*. Editura Z, București, 1995.
135. Vardy, Peter. *Business Morality, People and Profit*. London, U.K.: Marshall Pickering, 1989.
136. Velasquez, Manuel G. *Business, Ethics, Concepts and Case*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.
137. Zaiț, Dumitru, Spalanzani Alain. *Cercetarea în economie și management*. Editura Economică, București, 2006.
138. Dumitru Zaiț. Alain Spalanzani, Adriana Zaiț, *Construcția strategică a cercetării*, Editura SEDCOM LIBRIS, Iași, 2015.
139. Zak, Paul J. *The Moral molecule. How trust works.*, Penguin Group (USA) 2012/2013, traducere din limba engleză de Anca Bărbulescu, *Molecula morală. Sursa iubirii și a prosperității*. Editura Humanitas, București, 2014.
140. Walters, Jamie S. *Big visions, small business*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2014, *Marea putere a micii afaceri*. (traducere în limba română de Lucian Popescu), Editura Curtea Veche, București, 2006.
141. Watts, Steven. *The People's Tycoon. Henry Ford and the American Century*. Vintage Books, 2005.
142. Weber, Max, *Etica protestantă și spiritul capitalismului*. Editura Humanitas, București, 1993.
143. Weiss, Eugene H. *Chrysler, Ford, Durant and Sloan: founding giants of the American automotive industry*. McFarland & Company, Inc., 2003.
144. Werner, Klaus, Weiss, Hans. *Noua carte neagră a firmelor de marcă*. Editura Aquila, Oradea, 2004.
145. Wood, John Cunningham; Wood, Michael C. (editori), *Henry Ford: Critical Evaluations in Business and Management*. Volume 12, Routledge (Taylor & Francis Group), 2003.
146. Young, B. Stephen. *Moral Capitalism: Reconciling Private Interest with the Public Good*. Berrett-Koehler Publishers, 2003, traducere în limba română de Bogdan Diaconu, *Capitalism Moral: o reconciliere a binelui privat cu interesul public*. Curtea Veche Publishing, 2009.

## B: Capitle din cărți de specialitate

1. Asch, Solomon E. "Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments." Lyman Porter V.; Angle, Harold L., Allen, Robert W. (editors). *Organizational Influence Processes*. New York: M.E. Sharpe (2003):17-303.
2. Banto, Andrea. "Organizational Culture and Organizational Effectiveness in a Global Context." Bryan Christiansen (editor). *Cultural Variations and Business Performances*, IGI Global. (2012): 56-71.
3. Burciu, Aurel. "Etica în afaceri." Burciu, Aurel (coordonator). *Introducere în management*. Editura Economică, București. (2008): 163-170.
4. Burciu, Aurel. "Misiunea și obiectivele organizaționale." Aurel Burciu (coordonator), *Introducere în management*. Editura Economică, București (2008): 182-184.
5. Chandler, A.D. "*Stratégie, structure, décision, identité*." Volumul STRATEGOR, Paris, Dunod. (1962): 199.
6. Cismaru, Diana. "Managementul performanței și comunicarea internă în organizațiile românești: corelații cu teoria lui Hofstede." Rogojinaru, Adela (coordonator). *Comunicare și cultură organizațională: idei și practici în actualitate*, Editura Tritonic, București (2009): 158-169.
7. Daft, Richard L., Bettenhausen, Kenneth R. and Tyler, Beverly B. "Implications of Top Managers' Communication Choices for Strategic Decisions." Huber, George P., Glick, William H. (editors). *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*. Oxford University Press. (1993): 112-146.
8. Deetz, Stanley, Cohen, Deborah, Edley, P. Paige. "Toward Dialogic Ethic in the Context of International Business Organization." Casmir, L. Fred (editor), *Ethics in Intercultural and International Communication*. New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah (1997): 183-227.
9. Garcea, Elena A. A. "Managing Diversity to Create Market Value Added, from difference." Simons, George (editor). *Eurodiversity: A Business Guide to Managing Difference*. Taylor and Francis. (2002): 86-110.
10. Griffiths, Brian. "The business corporation as a moral community." Griffiths, Brian, Sirico Robert A., Barry, Norman, Field, Frank, *Capitalism, Morality and Markets*. The Institute of Economic Affairs, Profile Books Ltd, London (2001): 18-40.
11. Jessop, Bob. "Fordism and post-Fordism: a critical reformulation." Scott, A.J. and Storper, M.J. (editors). *Pathways to Regionalism and Industrial Development*. London: Routledge (1992): 43-65.
12. Lewin, Kurt. "Construct in field theory." Cartwright Dorwin (editor). *Field Theory in social science*. London: Tavistock. (1952): 41.
13. Markides, Constantinos, Papadakis, Vassilis M, "What constitutes an effective mission statement: an empirical investigation." Hitt, M.A., Costa, I., Nixon R.D. (editors). *New Managerial Mindsets: Organizational Transformation and Strategy Implementation*. John Wiley and Sons, UK (1998): 35-54.

14. Melé, Domènec. "Current trends in humanism and business." Spitzeck Heiko, Pirson, Michael, Amann, Wolfgang, Khan, Shiban, Kimakowitz, Ernst von, (editori). *Humanism in Business*. Cambridge University Press. (2009): 131-133.
15. Stiglitz, Joseph. "What I learned At The World Economic Crisis." Driscoll, William, Clark, Julie (editors). *Globalization and the Poor: Exploitation or Equalizer*, New York: Published by International Debate Education Association. (2003): 195 – 205.
16. Szczepanski, Jan. "Probleme metodologice controversate ale sociologiei contemporane poloneze." *Teorie și metodă în științele sociale*, volumul II, București: Editura Politică (1966): 38-39.

### **C: Articole din reviste de specialitate**

1. Ackoff, Russell L. "Redesigning the Future." *Systems Practice*, 3 (6) (1990): 521-524.
2. Akerlof, George A., Kranton, Rachel E. "Identity and the Economics of Organizations." *Journal of Economic Perspectives*. American Economic Association, 19(1) (2005): 9-32.
3. Anderson, Alistair R., Smith, Robert. "The moral space in entrepreneurship: ethical imperatives and moral legitimacy." *The Business and Management Working Papers Series*. Published by Aberdeen Business School at the Robert Gordon University, 1(1) (2007): 479-497.
4. Andreescu, Ștefan. "Un om de afaceri român în spațiul pontic la mijlocul veacului al XV-lea: Teodorcha de Telicha." *Studii și materiale de istorie medie*. Volumul XVI, Editura Academiei Române, București (1998): 23-30.
5. Angell, O. Ian. "Ethics and Morality - a business opportunity for the Amoral?." *Journal of Information System Security*. 3(1) (2007): 1-18.
6. Antonakis, John, Sturm, Rachel E.. "Interpersonal Power: A Review, Critique, and Research Agenda." *Journal of Management*. 41 (1) (2015): 136-163.
7. Asch, E. Solomon. "Studies on Independence and Conformity: A minority of One Against Anxious Majority." *Psychological Monographs*. 70(9) Whole No 416 (1956): 1-70.
8. Athanassiou, Nicholas, Nigh, Douglas. "Internalization, Tacit Knowledge and the Top Management Teams of MNCs." *Journal of International Business Studies*. 31 (3) (2000): 471-487.
9. Atrilla, Peter, Omranb, Mohammed, Pointon, John. "Company mission statements and financial performance". *Corporate Ownership & Control*. 2(3) (2005): 28-35.
10. Barnatt, Christopher. "Office Space, Cyberspace & Virtual Organization." *Journal of General Management*. 20, 4 (1995): 78-91.
11. Bart, Christopher H.. "Measuring the mission effect in human intellectual capital." *Journal of Intellectual Capital*. 2(3) (2001): 320-330.
12. Bart, Christopher K., Baetz, M. C. "The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study." *Journal of Management Studies*. 35(6) (1998): 823-853.
13. Bart, Christopher K.; Taggar, Simon, "A Model of the Impact of Mission Rationale, Content, Process and Alignment on Firm Performance", in *Innovation Research Working Group (Working Paper No.73)* (1998).



14. Bartkus, Barbara, Glassman, Myron, McAfee, Bruce R. "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?." *Business Horizons*. 43 (6) (2000): 23-28.
15. Bartkus, Barbara, Glassman, Myron, McAfee. "Mission Statement Quality and Financial Performance." *European Management Journal*. 24 (1) (2006): 86-94.
16. Bates, Ken, Bates, Hilary, Johnston, Robert. "Linking service to profit: the businesscase for service excellence." *International Journal of Service Industry Management*. 14(2) (2003): 173-183.
17. Becker, Helmuth, Fritzsche, David J. *Business Ethics: A Cross-Cultural Comparison of Managers' Attitudes*. *Journal of Business Ethics*. 6 (1987): 289-295.
18. Berca, Alex. "Crizele economice și ciclicitatea lor." *Semănătorul*, iulie (2010): 204-207.
19. Bernard, Jean Grégoire, Aubert, Benoit A., Bourdeau, Simon, Clément, Éric, Debuissy, Caroline, Dumoulin, Marie – Josée, Laberge, Marc, Marcellis, Nathalie de, Peignier, Ingrid. "Le risque: un modèle conceptuel d' intégration." (document produit dans le cadre du projet "Developpment d'outils de mesure, d'intégration et de gestion du risque" financé par Valorisation-Recherche Québec), Octobre, Montréal : Édition Cirano. (2002): 30-31.
20. Bilgin, Pinar, Eliş, Berivan. "Hard Power, Soft Power: Toward a More Realistic Power Analysis." *Insight Turkey*, 10(2) (2008): 5-20.
21. Bîgu, Dragoş, Anastasiu, Ionuţ. "The Ethical and Discretionary Responsibilities of Business Towards Society." *Proceedings of the 8th international management conference "Management challenges for sustainable development"*, november 6th -7th Bucharest: Romania (2014): 944-950.
22. Borromeo, H. M. Jr. "Beyond strategy: The CEO as Maestro." *The CEO and corporate culture*. Asian Institute of Management. Philippines (1996): 45-55.
23. Bradley, Joseph S. "Corporate ergonomics programme at Ford Motor Company." *Applied Ergonomics*. 34(1) (2003): 23-28.
24. Brătianu, Constantin "An integrated perspective on the organizational intellectual capital," *Review of Management and Economical Engineering*, Volume 6, No.5 (2007): 117-112.
25. Brătianu, Constantin "Antimanagement." *Review of Management and Engineering Economics (Revista de Management și Inginerie Economică)*. Volume.2, No.4 (2003): 7-15.
26. Brătianu, Constantin. "The Frontier of Linearity in the Intellectual Capital Metaphor in the Intellectual Capital Metaphor," *Electronic Journal of Knowledge Management*. Volume 7, Issue 4 (2009): 415 -424.
27. Brătianu, Constantin, Bălănescu, Georgiana Victoria. "Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 U.S. Companies." *Management and Marketing*. 3(3) (2008): 19-38.
28. Constantin Brătianu, Ionela Jianu, Simona Vasilache, "Integrators for organisational intellectual capital," *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Volume 8, No.1 (2011): 5-17.
29. Burgelman, Robert A.. "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy." *The Academy of Management Review*. 8 (1) (1983): 61-70.

30. Burt, C.K., Bontis, N., Taggar, S.. "A model of the impact of mission statements on firm performance." *Management Decision*. 39/1, MCB University Press (2001): 19-35.
31. Burt, C.K., Hupfer, M. "Mission statements in Canadian hospitals." *Journal of Health Organization and Management*. 18 (2) (2004): 92-110.
32. Byars, Lloyd L., Neil, Thomas C. "Organizational philosophy and mission statements." *Strategy & Leadership*. 15 (4) (1987): 32 – 35.
33. Cady, Steven H., Wheeler, Jane V., DeWolf, Jeff, Brodkep, Michelle. "Mission, Vision, and Values: What Do They Say?." 29 (1) (2011): 63-79.
34. Campbell, Andrew, Kunisch, Sven, Müller – Stevens, Günter. "To centralize or not to centralize." In *McKinsey Quarterly*. June (2011): 97-102.
35. Campbell, Andrew, Yeung, Sally. "Creating a sense of mission." *Long Range Planning*. 24 (4) London: Pergamon Press. (1991): 10-20.
36. Cardoso, Bogdan Mircea, Dan, Ioan Simion. "Un studiu comparativ privind similarități ale modelelor de măsurare a performanței organizaționale." *Review of Management & Economic Engineering*. 11(4) (2012): 157-166.
37. Carroll, Archie B. "Corporate Social Responsibility." *Business and Society*. 38 (3) Sage Publications (1999): 268-295.
38. Carroll, Archie B. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders." In *Business Horizons* (July/ August) (1991): 39-48.
39. Coeurderoy, Régis, Durand, Rodolphe. "La cohérence des choix stratégiques : l'impact des décisions d'entrée et des stratégies génériques sur la performance organisationnelle des firmes." *Finance Contrôle Stratégie*. 4 (3) (2001): 57 – 88.
40. Collins, J. C. "Core values: Align your actions with them." *Leadership Excellence*, (2009): 5-10.
41. Conger, Jay A.. "Inspiring others: the language of leadership." *Academy of Management Executive*. 5(1) (1991): 31-45.
42. Darbi, William Phanel Kofi. "Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution." *International Journal of Business and Social Science*. Volume 3, No. 14 (2012): 95-109.
43. Forest, David R, Fred, David R. "It's time to redraft your mission statement." *Journal of Business Strategy*. 24(1) (2003): 11-14.
44. Davis, K.. "Can business afford to ignore social responsibilities?." *California Management Review*. 2 (1960): 70-76.
45. Deac, Vasile. "Strategic Management in Crisis Context." *Proceedings of The 6th International Management Conference "Approaches in organisational management"* 15-16 november 2012. Bucharest (2013): 102-109.
46. Denison, Daniel R. "Bringing Corporate Culture To the Bottom Line." *Organizational Dynamics*. 13(2) (1984): 4-22.

47. Dermol, Valerij. "Relationship between mission statement and company performance." *Management, Knowledge and Learning International Conference*. (2012): 891-899.
48. Dowling, J. Pfeffer, J. "Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior." *Pacific sociological review*. (1975): 122-136.
49. Drohan, W. "Writing a mission statement". *Association Management*. 51(1) (1999): 117-121.
50. Enz, Cathy A. "The role of value congruity in intraorganizational power." *Administrative science quarterly*. (1988): 284-304.
51. Eşi, Marius-Costel. "Analysis Dynamics Values Formulation In The Context Of The Business Organization' S Mission. *Ecoforum*, Volume 4, Issue 1(6) (2015): 139-146.
52. Eşi, Marius-Costel. "Business organization in relation to the requirements of the consumers economic and social responsibilities," *European Journal of Accounting, Finance & Business*, Volume 2, Issue 1, February (2014): 34-43.
53. Eşi, Marius - Costel. "Performance and Excellence in Defining, Asserting and Concretizing the Mission of Business Organizations". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Volume 92 (2013), Lumen Research Center in Social and Humanistic Sciences, Asociatia Lumen, 92 (2013): 323-327. doi:10.1016/j.sbspro.2013.08.679.
54. Eşi, Marius-Costel. "The mission statement of the business organisation by reference to the economic market requirements," *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 2 (2014): 131-139.
55. Fehr, E., Herz, H., Wilkening, T. "The lure of authority: Motivation and incentive effects of power." *The American Economic Review*. 103 (2013): 1325-1359.
56. Finkelstein, Sydney. "Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation.." *Academy of Management Journal*. 35(2) (1992): 505-538.
57. Fischer, R. "Cultural differences in academic motivation goals: A meta-analysis across 13 societies." *Journal of Educational Research*. 102(2) (2008): 99-110.
58. Fombrun, Charles, Shanley, Mark. "What's in a name? Reputation building and corporate strategy." *Academy of Management Journal*. 33 (2) (1990): 233-258.
59. Franco-Santos, M., Lucianetti, M., Bourne, M., "Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research." *Management Accounting Research*. 23(2) (2012): 79-119.
60. Frank, Herman, Lueger, Manfred, Korunka, Christian. "The significance of personality in business start – up intentions, start-up realizations and business success." *Entrepreneurship & Regional Development*. 19 (2007): 227–251.
61. French, Peter A. "The Corporation as a moral person." *American Philosophical Quarterly*. 16(3) (1979): 2017-2025.
62. Garriga, Elisabet, Melé, Domènec. "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory." *Journal of Business Ethics*. 53 (2004): 51-71.
63. Garvin, David A., Lynne, Levesque. "Executive decision making at General Motors." Harvard Business School Case 305-026, December (2004): 2-18.

64. Gibson, Kevin. "The Moral Basis Stakeholder Theory." *Journal of Business Ethics*. 26 (2000): 245-257.
65. Gioia, D. A., Schultz M. and Corley, K. G.. "Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability." *The Academy of Management Review*. Volume 25, No 1 (2000): 63-81.
66. Godkin, Lynn, Valentine, Sean, Boler, Heather, Lambert ,Tahwanda. "An Analysis Of Mission Statements From Top Companies: Content And Style." *Academy of Managerial Communications Journal*. 4 (2000): 76-84.
67. Haigh, Nardia, Walker, John, Bacq, Sophie, Kickul, Jill. "Hybrid organizations: origins, strategies, impacts, and implications." *California Management Review*. 57 (3) (2015): 5-12.
68. Hambrick, Donald C., Cho, Teresa Seung, Chen Ming-Jer. "The influence of top management team heterogeneity on firm's competitiveness." *Administrative Science Quarterly*. 41 (1996): 659-684.
69. Hård, Mikael, Knie, Andreas. "The Cultural Dimension of Technology Management: Lessons from the History of the Automobile." *Technology analysis & strategic management*. Routledge, Taylor & Francis. 13 (1) (2001): 91-104.
70. Hatch, Mary Jo, Schultz, Majken. "Relations between organizational culture, identity, and image." *European Journal of Marketing*. 31 (5/6), MCB University Press (1997): 356-365.
71. Hatch, Mary Jo and Schultz, Majken. "The dynamics of organizational identity." *Human Relations*. 55(8) (2002): 989-1018.
72. Hayibor, Sefa, Agle, Bradley R, Sears, Greg J., Sonnenfeld, Jeffrey A., Ward, Andrew. "Values Congruence and Charismatic Leadership in CEO-Top Manager Relationships: An Empirical Investigation." *Journal of Business Ethics*. 102 (2011): 237-254.
73. Harrison, Jeffrey S., Freeman, Edward R. "Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives." *Academy of Management*. 42 (5) (1999): 479-485.
74. Hartman, Edwin M. "The Role of Character in Business Ethics." *Business Ethics Quarterly*. 8 (1998): 547-559.
75. Hirst, Paul, Zeitlin, Jonathan. "Flexible specialization versus post-Fordism: theory, evidence and policy implications." *Economy and Society*. 20 (1) (1991): 5-9.
76. Hockerts, Kai. "How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities." *California Management Review*. 57/3. (2015): 83-106.
77. Holt, Robin. "Principals and Practice: Rhetoric and the moral character of managers." *Human Relations*. 59 (12) Published by SAGE Publications (2006): 1659-1680.
78. Hubbard, Glenn R. "Capital-Market Imperfections and Investment." *Journal of Economic Literature*. Volume XXXVI (1998): 193-225.
79. Iivari, J., Ivari, N. "The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods." *Information and Software Technology*, 53(5) (2011): 509-520.
80. Işan, Vasile. "Noua economie: alegații și evidențe." *Revista Informatica Economica*..2 (22) (2002): 18-25.

81. Jameson, Daphne A. "Reconceptualizing Cultural Identity and Its Role in Intercultural Business Communication." *International Journal of Business Communication*. 44(3) (2007): 199-235.
82. Jin, Seung-A Annie and Bolebruch, Justin. "Virtual Commerce (V-Commerce) in Second Life: The Roles of Physical Presence and Brand-Self Connection." *Journal of Virtual Worlds Research*. 2(4) (2010): 1-12.
83. Joyner, E. Brenda, Payne, Dinah. "Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility." *Journal of Business Ethics*. 41, 4 (2002): 297-311.
84. Kaplan, A.M., Haenlein, M. "The Fairyland of Second Life: Virtual and Social worlds and how to use them." *Business Horizons*. 52 (2009): 563—572.
85. Kaplan, Robert S., Norton, David P., Barrows Jr., Edward A.. "Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis." *Balanced Scorecard Report*. (January-February). Harvard Business School Publishing (2008): 1-7.
86. Kemp, Sharon, Dwyer, Larry. "Mission statements of international airlines: a content analysis." *Tourism Management*. 24 (2003): 635–653.
87. Kenney, Martin, Florida, Richard. "Japan' Role in a Post-Fordist Age." *Futures*. (1989): 136-151.
88. Darwin King L., Case, Carl J., Kathleen Premo M. "Current mission statement emphasis: be ethical and go global." *Academy of Strategic Management Journal*. (2010): 71-87.
89. Knight, Don, Pearce, Craig L., Smith, Ken G., Olian, Judy D., Sims, Henry P., Smith, Ken A, Flood, Patrick. "Top management team diversity, group process, and strategic consensus." *Strategic Management Journal*. 20 (1999): 445-465.
90. Lange, D., & Washburn, N.T. "Understanding attributions of corporate social irresponsibility," *Academy of Management Review*. 37(2) (2012): 300-326.
91. Le Roy, Frédéric, Torrès, Olivier. "La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des P.M.E. internationales." *Innovations*. 1(13) (2001): 43-60.
92. Levchuk, Georgiy M., Levchik, Yuri N., Luo, Jie, Pattipati, Krishna R., Kleinman, David, L. "Normative Design of Organizations – Mission Planning", in *IEEE Transactions on systems, man, and cybernetics – Part : systems and humans*. 32(3) (2002): 346-359.
93. Levin, Henry, M., Kelley, Carolyn, "Can Education Do It Alone?." *Economics of Education Review*. 13 (No.2) (1994): 97-108.
94. Levitt, Theodore. "Marketing Success Through Differentiation – of Anything." *Harvard Business Review*. (January-February) (1980): 1-10.
95. Liao, Shu-hsien, Wu, Chi-chuan Wu. "The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance." *International Journal of Business and Management*. 4 (4) (2009): 64-76.
96. Lipton, Mark. "Demystifying the Development of An Organizational Vision." *Sloan Management Review*. 37 (4) (1996): 83-92.
97. Lunenburg, Fred L. "Leadership versus manager: a key distinction – at least in theory." *International Journal of Management Business, and Administration*. 14(1) (2011): 1-4.

98. Madu, Boniface C. "Vision: The relationship between a firm's strategy and business model." *Journal of Behavioral Studies in Business*. 6 (2013): 1-9.
99. Mangold, Glynn W., Faulds, David J. "Social media: The new hybrid element of the promotion mix." *Business Horizon*. 53 (2009): 357-365.
100. Mennecke, Brian E, McNeil, David, Ganis, Matthew, Roch, Edward M., Bray, David A.. "Second Life and Other Virtual Worlds: A Roadmap for Research." *Communications of the Association for Information Systems*. Volume 22, Article 20, (2008): 371-388.
101. Miles, Raymond E., Snow, Charles C., Meyer, Alan D., Coleman Jr., Henry J. "Organizational Strategy, Structure, and Process." *The Academy of Management Review*. 3(3) (1978): 546-562.
102. Milgram, Stanley. "Some Conditions of Obedience and Disobedience to Authority." *Human Relations*. 18 (1965): 57-76.
103. Modigliani, Franco, Miller, H., Merton H. "The Cost of Capital Corporate Finance and the Theory of Investment." *The American Economic Review*. Volume XLVIII, number three (1958): 261 – 280.
104. Mullane, J.V. "The mission statement is a strategic tool: when used properly." *Management Decision*. 40(5) (2002): 448-455.
105. Muscalu, Emanoil, Fraticiu, Lucia, Ghitulete Andrada. "Corporate Social Responsibility in The Current Global Economic Context." *Review of General Management*. 15(1) (2012): 85-92.
106. Muşetescu, Radu, Muşetescu, Adina. "Guvernanța relațiilor pe verticală și impactul ei asupra sistemelor de producție." *Jurnalul Economic*. Anul XI, 28 (2) (2008): 65-78.
107. Narver, John C., Slater, Stanley F. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability." *Journal of Marketing*. (1990): 20-35.
108. Nye, Joseph S. "Diplomacy and Soft Power." *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. (2008): 94-95.
109. Nyes, Joseph S. Jr. "Soft Power." *Foreign Policy*. No.80 (1990): 153-171.
110. O'Brien, Anthony Patrick. "How to Succeed in Business: Lessons from the Struggle between Ford and General Motors during the 1920s and 1930s." *Business and Economic History*. 18 (1989): 79-87.
111. Oghojafor, Ben E. Akpoyomare, Olayemi, Olufemi O., Okonji, Patrick S., Okolie, James U. "Enhancing Organization's Performance Through Effective Vision and Mission." *Chinese Business Review*, 10(11) (2011): 1071-1075.
112. O'Gorman, C., Doran, R. "Mission statements in small and medium-sized businesses." *Journal of Small Business Management*. 37(4) (1999): 59-66.
113. O'Reilly III, Charles; Caldwell, David F; Chatman, Jennifer A., Doerr, Bernadette. "The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture and Firm Performance." 39(6) *Group Organization Management*. (2014): 595-625.

114. O'Reilly, Charles A.; Chatman, Jennifer, "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71 (3) (1986): 492-499.
115. Papacharssi, Z. "The Presentation of Self in Virtual Life: Characteristics of Personal Home Pages." *Journalism & Mass Communication Quarterly*. (2002): 643-660.
116. Pearce, A. John, David, Fred. "Corporate Mission Statements: The Bottom Line." *Academy of Management Executive*. 1, No. 2 (1987): 109-116.
117. Pencea, Sarmiza."Chipuri noi ale globalizării: integrarea piețelor, dezintegrarea producției, nașterea a noi structuri organizaționale globale pentru producție și comerț." *Oeconomica*, editată de Societatea Română de Economie/SOREC, Institutul Român pentru Libera Inițiativă/IRLI. (2010): 11-28.
118. Petcu, Mărioara. "Conformitatea și devianța de la normele sociale - categorii ale integrării și devianței sociale." *Anuarul Institutului de Istorie „George Bariț din Cluj-Napoca*, Series Humanistica, tom III (2005): 29-40.
119. Plummer, Joseph T. "How Personality Makes a Difference." *Journal of advertising Research*. 40(6) (2000): 79-84.
120. Pompe, Vincent. "Moral Entrepreneurship: Resource Based Ethics." *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*. 26(2) (2013): 313-332.
121. Plummer, Joseph T. "How personality makes a difference." *Journal of dvertising Research*. 24(6) (1985): 27-31.
122. Poulton, S. Michael. "Organizational Storytelling, Ethics and Morality: How Stories Frame Limits of Behaviour in Organizations." *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*.10(2) (2005): 4-9.
123. Posteuca, Narcisa Loredana. "Organizational Culture and Entrepreneurial Performance in Business Administration." *Philospohy Social and Human Disciplines*. volume I, Stefan cel Mare University Suceava, (2013): 69-77.
124. Rajasekar, James. "A comparative Analysis of Mission Statement Content and Readability." *Journal of Management Policy and Practice*. vol. 14(6) (2013): 131-147.
125. Raposo, Rosa, Ana Cristina, Machado, Maria João Cardoso Vieira. "Lean accounting: accounting contribution for lean management philosophy." *Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve 2012*. volume 3, University of the Algarve, Portugal (2012): 886-895.
126. Roberts, Dave, Woods, Christine. "Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship." *Business Review*. (2005): 45-51.
127. Robinson, Richard B, Pearce, John A. "The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organization." *Strategic Management Journal*. Volume 4 (1983): 197-207.
128. Roepke, Robert, Agarwal, Ritu, Ferratt, W. Thomas, "Aligning The IT Human Resource With Business Vision: The Leadership Initiative At 3M." *MIS Quarterly*. Vol. 24, No. 2 (2000): 327-353.

129. Rothenberg, Sandra. "Knowledge Content and Worker Participation in Environmental Management at NUMMI." *Journal of Management Studies*. 40(7) (2003): 1783-1802.
130. Roubini, Nouriel. "Economic and political determinants of budget deficits in developing countries." *Journal of International Money and Finance*. Volume 10, (1991): S49-S72.
131. Russell, Nestar John Charles. "Milgram's obedience to authority experiments: Origins and early evolution." *British Journal of Social Psychology*. The British Psychological Society (2010): 1-23.
132. Sandada, Maxwell. "Mission and vision, environmental scanning and formality of strategic planning as predictors of the performance of small and medium enterprises (SMES) in the Gauteng Province of South Africa." *Ecoforum*. 3(2) (2014): 59-67.
133. Schwartz, M.. "The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour." *Journal of Business Ethics*. 32(3) (2001): 247-262.
134. Schein, Edgar H. "Coming to a New Awareness of Organizational Culture." *Sloan Management Review*. 25 (2) (1983): 3-16.
135. Schein, Edgar. "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture." *Organizational Dynamics*. American Management Association (1983): 13-28.
136. Schwartz, Mark S., Carroll, Archie B. "Corporate Social Responsibility: A three-domain approach." *Business Ethics Quarterly*. 13(4) (2003): 503-530.
137. Seelos, Christian, Mair, Johanna. "Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor." *Business Horizons*. 48 (2005): 241 - 246.
138. Sheppard, Jerry. "The Corporate Moral Person: The Organization's Personality and Its Board." *Journal of Business & Society*. 7(2) (1994): 151-164.
139. Simon, A. Herbert. "Rational Decision Making in Business Organizations." *The American Economic Review*. 69(4) (1979): 343-371.
140. Sivan, Y. Y. "The 3D3C metaverse: A new medium is born." *New media and innovative technology*. (2008): 132-159.
141. Smeltzer, Larry R., Jennings, Marianne M. "Why An International Code of Business Ethics Would Be Good for Business." *Journal of Business Ethics*. 17(1) (1998): 57-66.
142. Sorensen, J. B. "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance." *Administrative Science Quarterly*. 47 (2002): 70-91.
143. Sotunde, Olalekan Anthony. "Influence of Vision and Mission Statement on Organizational Effectiveness: An Appraisal of a Private Sector Experience in Nigeria." *The Pacific Journal of Science and Technology*. 13 (1) (2012): 389-397.
144. Spaulding, Trent J. "How can virtual communities create value for business." *Electronic Commerce Research and Applications*. 9 (2010): 38-49.
145. Stead, W. Edward, Worell, L. Dan, Stead, Jean Garner. "An Integrative Model for Understanding and Managing Ethical Behavior in Business Organizations." *Journal of Business Ethics*. (1990): 237-238.



146. Stone, R. A. "Mission statements revisited." *SAM Advanced Management Journal*. (1996): 31-37.
147. Sydow, Jörg, Koch, Jochen. "Organizational path dependence: opening the black box." *Academy of Management Review*. 34(4) (2009): 689-709.
148. Taleghani, Mohammad, Liyasi, Mojtaba Noormohamadi. "Organization's Mission Statement and Organizational Performance." *Universal Journal of Management and Social Sciences*. 3 (8) (2013): 32-39.
149. Tichy, Noel, Ulrich, David. "Revitalizing Organizations: The Leadership Role." *Working Paper*. No.343, The University of Michigan, september (1983): 1-40.
150. Totelecan, Silviu G. "Post-fundaționalism, post-structuralism și post-fordism." *Anuarul Institutului de Istorie «George Bariț» din Cluj-Napoca*. Series Humanistica, tom IV, Editura Academia Română, București (2006): 155-170.
151. Treviño, Linda Klebe, Hartman, Laura Pincus, Brown, Michael. "Moral Person and Moral Manager." *California Management Review*. 42(4) (2000): 128-142.
152. Ugboro, I. O., Obeng, K.. "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study." *Journal of Quality Management*. 5(2) (2000): 247-272.
153. Valentine, Sean; Barnett, Tim. "Ethics code awareness, perceived ethical values, and organizational commitment." *Journal of Personal Selling & Sales Management*. (2003): 359-367.
154. Vittel, J. Scott, Hidalgo, Ramos. "Encarnación, The Impact of Corporate Ethical Values and Enforcement of Ethical Codes on the Perceived Importance of Ethics in Business: A Comparison of U.S. and Spanish Managers." *Journal of Business Ethics*. 64 (2006): 31- 43.
155. Vokurka, Robert J., Davis, Robert A. "Just-in-time: the evolution of a philosophy." *Production and Inventory Management Journal*. 37(2) (1996): 56-59.
156. Wallace, Joseph, Hunt, James, Richards, Christopher. "The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values." *The International Journal of Public Sector Management*. 12(7) MCB University Press (1999): 548-564.
157. Warner, Jerold B., Watts, Ross L, Wruck, Karen H., "Stock Prices and Top Management Changes." *Journal of Financial Economics*. 20 (1998): 461-492.
158. Williams, L.S. "The Mission Statement: A Corporate Reporting Tool with a Past, Present, and Future." *Journal of Business Communication*. 25 (2) (2008): 94-119.
159. Zack, Michael, McKeen, James, Singh, Satyendra. "Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis." *Journal of Knowledge Management*. 13 (6) (2009): 392 - 409.
160. Zaleznik, Abraham. "Managers and Leaders." *Harvard Business Review*. 55 (1997): 67-78.
161. Weiss, Marley S. "Innovations in Collective Bargaining: NUMMI – Driven to excellence." *Hofstra Labor and Employment Law Journal*. 13(1) (1996): 33-491.
162. Westrum, R. "A typology of organisational cultures." In *Qual Saf Health Care*, 13 (2004): i22-ii27.

## **D: Legislație de specialitate**

1. *Annual Report of the General Motors Corporation for the Seventeenth Year Ended December, 31, 1925.*
2. LEGEA Nr. 161 din 19 aprilie 2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, cu modificările și completările ulterioare
3. Legea nr. 346/ 2004 din 14/07/2004 (Act publicat în Monitorul Oficial Nr.681din 29 iulie 2004), versiunea actualizată la data de 17/06/2014, privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, cu completările și modificările ulterioare, care stabilește criteriile de încadrare a firmelor.
4. Ordinul nr. 496 din 4 iulie 2005 pentru aprobarea Codului controlului intern cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial, publicat în Monitorul Oficial nr. 675 din 28 iulie 2005.

## **E: Resurse Internet**

1. Bonet, Angel. "From Management by Objectives to Management by Missions." <http://www.indracompany.com/en/sostenibilidad-e-innovacion/neo/blog/articulo/management-objectives-management-missions>
2. Cordona, Pablo, Rey, Carlos. "Management by missions: how to make the mission a part of management." *Occasional Paper*. (July) IESE Business School, University of Navarra. (2009) website: [www.iese.edu/research/pdfs/OP-03-11-E.pdf](http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-03-11-E.pdf)
3. Dobrea, Răzvan Cătălin. "Managementul organizațiilor și responsabilitatea socială corporativă." [http://ramp.ase.ro/\\_data/files/articole/7\\_12.pdf](http://ramp.ase.ro/_data/files/articole/7_12.pdf)
4. Drăgulănescu, Nicolae. "Un concept deosebit de util: cercul virtuos." [http://www.ndragulanescu.ro/ro\\_lucr.html](http://www.ndragulanescu.ro/ro_lucr.html)
5. Gică, Oana Adriana, *Procesul managementului strategic în întreprinderile mici și mijlocii (Teză de doctorat)*, Universitatea Babeș Bolyai, Cluj-Napoca, 2011. [http://doctorat.ubbcluj.ro/sustinerea\\_publica/rezumat/2011/management/Rezumat\\_Ro%20-%20Oana%20Adriana%20Gica.pdf](http://doctorat.ubbcluj.ro/sustinerea_publica/rezumat/2011/management/Rezumat_Ro%20-%20Oana%20Adriana%20Gica.pdf)
6. Ionescu, Gh. Gh. "Misiunea și responsabilitatea socială a organizației de afaceri." <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/13.pdf>
7. Kokemuller, Neil, Media, Demand. "Importance of Mission Vision in Organizational Strategy." <http://smallbusiness.chron.com/importance-mission-vision-organizational-strategy-16000.html>
8. McBride, Neil. "The Effect of Global Information Systems on Business Vision and Values." <http://www.ccsr.cse.dmu.ac.uk/resources/remote/paper/bit95.html>
9. Matsuoka, Toshio. "Can a Corporate Mission and Philosophy Change Corporate Culture?." *Journal of Japanese Trade and Industry*. (2002) [http://jef.or.jp/en/jti200211\\_004html](http://jef.or.jp/en/jti200211_004html)

10. McCutcheon, Stacey, Denend, Lyn, and Stefanos Zenios. *"LifeStraw Carbon for Water: Sustainable Funding for a Public Health Intervention"*. Stanford, California." Stanford University (2012) <https://www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/publication-pdf/lifestraw-sustainablefunding.pdf>
11. Occhiocupo, Nicoletta and Friess, Mareike. "Exploring what motivates consumers to co-create value in virtual fashion communities". *Lucrare prezentată la Forumul Naples Forum on Service, Ischia, June (2013): 13.*  
website: <http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Occhiocupo,%20Friess.pdf>
12. Schiller, Robert J., "Online data: Stock Market Data", <http://www.econ.yale.edu/~shiller/data.htm>
13. Senge, Peter M. "Rethinking Leadership in the Learning Organization." *The System Thinker*. 7(1) (1996) <https://thesystemsthinker.com/rethinking-leadership-in-the-learning-organization/>
14. Walters, Adam. "A Performance Evaluation of the LifeStraw: A Personal Point of Use Water Purifier For the Developing World." Chapel Hill, University of North Carolina, (2008): 1-116. <https://cdr.lib.unc.edu/indexablecontent/uuid:45203e5b-9c32-4793-bb81-c52f8a7497fc>
15. <http://about.hm.com/AboutSection/en/About/Facts-About-HM/About-HM/Business-Concept-and-Growth.html>
16. [www.anshechung.com/](http://www.anshechung.com/) și [www.anshechung.com/include/press/press\\_release251106.html](http://www.anshechung.com/include/press/press_release251106.html)
17. [bv.com/home/company/culture/vision-mission-values](http://bv.com/home/company/culture/vision-mission-values)
18. <http://map.ais.ucla.edu/go/1003140>
19. [www.coca-colacompany.com/our-company/mission-vision-values](http://www.coca-colacompany.com/our-company/mission-vision-values)
20. [www.americanfirearms.org/sample-page/](http://www.americanfirearms.org/sample-page/)
21. [www.bgs.ro/investigatii/en/compania/despre-noi/misiune-viziune-si-valori/](http://www.bgs.ro/investigatii/en/compania/despre-noi/misiune-viziune-si-valori/)
22. [www.chicagomanualofstyle.org/home.html](http://www.chicagomanualofstyle.org/home.html)
23. [www.clr.ro](http://www.clr.ro)
24. [www.coface.ro](http://www.coface.ro)
25. [www.colt.com/Company/Mission.aspx](http://www.colt.com/Company/Mission.aspx)
26. [www.danone.ro/lumea-danone/misiunea-danone](http://www.danone.ro/lumea-danone/misiunea-danone)
27. [www.dedeman.ro/ro/viziune.html](http://www.dedeman.ro/ro/viziune.html)
28. [www.easybib.com/guides/citation-guides/chicago-turabian/footnotes](http://www.easybib.com/guides/citation-guides/chicago-turabian/footnotes)
29. [www.ensight.ro](http://www.ensight.ro)
30. [gdfsuez-samea.com/en/about-us/mission-vision/mission-vision/](http://gdfsuez-samea.com/en/about-us/mission-vision/mission-vision/)
31. [www.globalchampionstour.com](http://www.globalchampionstour.com)

32. [www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/publication-pdf/lifestraw-sustainablefunding.pdf](http://www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/publication-pdf/lifestraw-sustainablefunding.pdf)
33. [www.google.com/about/company](http://www.google.com/about/company)
34. [www.hill.ro/viziunea\\_misiunea](http://www.hill.ro/viziunea_misiunea)
35. [www.microsoft.com/enable/microsoft/mission.aspx](http://www.microsoft.com/enable/microsoft/mission.aspx).
36. [www.nintendo.com/corp/mission.jsp](http://www.nintendo.com/corp/mission.jsp)
37. [www.nufarm.com/RO/MisiuneaNufarm](http://www.nufarm.com/RO/MisiuneaNufarm)
38. [www.frecruitment.ro/valori](http://www.frecruitment.ro/valori)
39. [www.medlife.ro/misiune-viziune-valori](http://www.medlife.ro/misiune-viziune-valori)
40. [www.onrc.ro/index.php/ro/statistici?id=243](http://www.onrc.ro/index.php/ro/statistici?id=243)
41. <http://panmore.com/apple-mission-statement-vision-statement>
42. [www.pepsicointernship.ro/about-us/mission-and-vision/?lang=](http://www.pepsicointernship.ro/about-us/mission-and-vision/?lang=)
43. [www.pizzeriaalila.ro/DespreNoi.aspx](http://www.pizzeriaalila.ro/DespreNoi.aspx)
44. <http://pret-fix.ro>
45. <http://simbainvest.ro/despre-noi/>
46. [www.thewinecompany.net/about-the-wine-company/mission-statement/](http://www.thewinecompany.net/about-the-wine-company/mission-statement/)
47. [www.usv.ro/index.php/ro/1/Studii%20doctorale/242/3/14](http://www.usv.ro/index.php/ro/1/Studii%20doctorale/242/3/14)
48. [www.vestergaard.com/our-products/lifestraw](http://www.vestergaard.com/our-products/lifestraw)
49. „Cei mai mari jucători din economie”, *Ziarul financiar*, din 05.07.2011,  
website: <http://www.zf.ro/companii/antreprenorii-romani-care-au-castigat-batalia-cu-criza-8439003>