

**MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE ȘI CERCETĂRII  
ȘTIINȚIFICE**

**UNIVERSITATEA VALAHIA DIN TÂRGOVIȘTE  
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI  
UMANISTE  
Domeniul: MANAGEMENT**

**REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT**

**PERFECTIONAREA MANAGEMENTULUI  
SCHIMBĂRII ÎN INSTITUȚIILE BANCARE  
DIN JUDEȚUL ARGEȘ**

**Conducător de doctorat:**  
Prof. univ. dr. Ion STEGĂROIU

**Doctorand:**  
Iuliana SCĂRLĂTESCU (TALMACIU)

**2016**

## **CUPRINS**

- I. Cuvinte cheie / 2
- II. Actualitatea și oportunitatea temei de cercetare / 3
- III. Cuprinsul tezei de doctorat / 5
- IV. Obiectivele și ipotezele cercetării / 8
- V. Sinteză capitolelor / 10
- VI. Concluzii /
- VII. Contribuții personale
- VIII. Limitele demersului științific
- IX. Direcții viitoare de cercetare
- X. Bibliografie selectivă
- XI. Curriculum vitae
- XII. Lista de lucrări

## **CUVINTE CHEIE**

➤ schimbare; schimbare organizațională; factori care determină schimbarea; rezistență la schimbare; comunicarea schimbării; modele de schimbare; strategii de schimbare; capacitatea de schimbare a organizației; managementul schimbării; perfecționarea managementului schimbării; sistemul bancar românesc.

## **ACTUALITATEA ȘI OPORTUNITATEA TEMEI DE CERCETARE**

*Singura certitudine este că ziua de mâine ne va surprinde pe toți.*

Alvin Toffler

Ultimele decenii s-au caracterizat prin perioade de transformări fără precedent în toate domeniile, iar istoria a demonstrat faptul că nimici nu este imun în fața schimburilor și evoluțiilor care au loc. S-au înregistrat schimbări pe scară largă la nivelul tehnologiei, productivității, calității produselor și serviciilor, comportamentului clienților și competitorilor, metodelor și stilurilor de management și atitudinii angajaților. Schimbarea reprezintă o provocare indiferent de nivelul la care se manifestă, fie acesta individual, de grup, organizațional sau chiar de stat. Schimbarea este denumită frecvent transformare, dezvoltare, reorganizare, restructurare, realiniere și inovare. De aceea nu este de mirare de ce managerii și angajații se pot simți dezorientați în jungla abordărilor privind modul în care să realizeze cu succes o schimbare organizațională. Deoarece organizațiile din ziua de azi funcționează într-un mediu care se schimbă permanent, capacitatea de adaptare la schimbările de mediu a devenit o condiție fundamentală pentru succesul organizației și într-un număr din ce în ce mai mare de cazuri, o condiție pentru supraviețuire.

În opinia noastră, nu se poate vorbi despre dezvoltarea unei organizații iar, uneori încă despre supraviețuirea sa, dacă aceasta nu dorește să fie deschisă spre tot ceea ce este nou pe piață, dacă nu reușește să se adapteze schimbărilor care au loc în mediul său și cerințelor tot mai ridicate ale clienților ei. Uneori, schimbarea se produce fără să fie planificată, aşteptată sau dorită și se dovedește a fi inevitabilă. În astfel de situații, trebuie găsită o modalitate de a accepta și de a transforma într-o oportunitate, atât la nivel individual cât și al organizațiilor. Faptul că unele organizații nu sunt adepte ale schimbărilor sau că refuză să le accepte atunci când acestea se impun nu reprezintă decât începutul drumului spre eșecul și dispariția lor, sub presiunea tot mai crescută a competitorilor. Nicio organizație nu va putea împiedica apariția schimbărilor pentru totdeauna. Schimbarea implică trecerea de la cunoscut la necunoscut și pentru că viitorul este incert ar putea afecta în mod negativ competențele angajaților, sentimentul lor de valoare și abilitățile de adaptare. Trebuie să se înțeleagă faptul că majoritatea angajaților nu oferă suport pentru schimbare, cu excepția cazului în care motive convingătoare îi determină să facă acest lucru. Astfel, pentru ca o schimbare să aibă succes, trebuie să implice, printre alții factori, viziunea, misiunea, comunicarea, leadershipul puternic, participarea angajaților și cultura organizațională. Viziunea implică dezvoltarea unei imagini viitoare a organizației; misiunea ajută la stabilirea scenei pentru schimbarea organizațională

comunicarea și leadership-ul puternic sunt pivoți în pregătirea organizației pentru schimbare, deoarece ghidează organizația prin fazele turbulente; participarea presupune implicarea tuturor părților interesate în procesul de schimbare iar cultura organizațională contribuie la o mai bună înțelegere a activităților organizației și influențează inițiativele de schimbare.

Considerăm că eforturile și resursele pe care le alocă o organizație pentru a păstra situația existentă și pentru a evita schimbarea, pot fi utilizate mult mai eficient dacă sunt îndreptate spre pregătirea organizației pentru a face față schimbărilor și pentru asigurarea flexibilității și capacitatei necesare. Dezvoltarea unei organizații implică schimbări continue și presupune creșterea capacitatei de adaptare la condițiile dictate de un mediu economic, social și politic tot mai dinamic. Schimbarea este un proces care produce un grad, mai ridicat sau mai scăzut, de rezistență și căruia i se asociază un risc care trebuie asumat de către toți membrii organizației.

În contextul dinamicii mediului economic și social, al progresului tehnico-științific și al creșterii competitivității, schimbarea organizațională a devenit un subiect intens dezbatut și analizat de teoreticienii și practicienii în domeniu. Cu toate acestea, rata eșecului implementării schimbărilor organizaționale se menține ridicată, fiind apreciată la aproximativ 70% din inițiativele de schimbare. Specialiștii au identificat mai multe cauze ale acestui fapt, printre care se numără birocracia, conservatorismul culturii organizaționale, ineficiența leadershipului sau rezistența la schimbare a membrilor organizației. Presiunile la care sunt supuse aceste organizații le determină să adopte o atitudine tot mai deschisă către schimbare. Cu toate că preocuparea pentru gestionarea eficientă a schimbării organizaționale a crescut, studiile în domeniu arată că eșecul inițiativelor de schimbare depășește 50%. Acest fapt ne îndreptățește să considerăm că este necesară identificarea unor metode de perfecționare a managementului schimbării prin care să se asigure o rată mai crescută de reușită a schimbărilor organizaționale.

Literatura de specialitate în acest domeniu este una vastă, diferite aspecte ale procesului de schimbare organizațională fiind dezbatute atât de teoreticieni cât și de practicieni. Cu toate acestea, putem afirma că oportunitatea temei tezei de doctorat este conferită de complexitatea schimbărilor organizaționale, de dinamismul mediului socio-economic actual și de transformările ce au avut și au loc în instituțiile bancare.

Motivația alegerii acestei teme rezidă din faptul că, în prezent, organizațiile sunt supuse din ce în ce mai mult proceselor de schimbare cu o frecvență și intensitate tot mai mare. Complexitatea mediului socio-economic și dinamica ridicată a componentelor sale obligă organizațiile să-și evaluateze permanent situația și să acționeze sau să reacționeze la provocările cu care se confruntă.

## CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

### INTRODUCERE

#### **PARTEA I. STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII**

##### **CAPITOLUL 1. CONSIDERAȚII GENERALE CU PRIVIRE LA CONȚINUTUL ȘI ROLUL SCHIMBĂRII ÎN SOCIETATEA CONTEMPORANĂ**

1.1. Evoluția conceptului de schimbare organizațională

*1.1.1. Abordări teoretice ale conceptului de schimbare*

*1.1.2. Apariția și evoluția conceptului de „schimbare organizațională”*

1.2. Tipologia schimbărilor organizaționale și formele de manifestare ale procesului de schimbare

1.3. Principalele modele de schimbare organizațională

*1.3.1. Modelul lui Kurt Lewin*

*1.3.2. Modelul general de planificare a schimbărilor*

*1.3.3. „Hard System Change Model” și „Soft System Change Model”*

*1.3.4. Implementarea schimbărilor organizaționale în opt etape. Modelul Kotter versus modelul Bruksos*

*1.3.5. Modelul ADKAR de management al schimbării*

*1.3.6. Modelul McKinsey (Modelul 7S) de schimbare*

*1.3.7. Modelul de schimbare elaborat de Mintzberg și Quinn*

*1.3.8. Modelul relațional de schimbare organizațională*

1.4. Strategii de realizare a schimbării organizaționale și factorii care influențează alegerea acestora

##### **CAPITOLUL 2. PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI SCHIMBĂRII ÎN INSTITUȚIILE DIN DOMENIUL BANCAR**

2.1. Factorii care favorizează și stimulează schimbarea organizațională

2.2. Sursele care determină rezistența la schimbare a individului și a organizației

*2.2.1. Atitudinea oamenilor față de schimbare*

*2.2.2. Rezistența la schimbare a indivizilor*

*2.2.3. Rezistența la schimbare a organizației*

2.3. Atenuarea rezistenței la schimbare – provocare continuă a managerilor în gestionarea comportamentelor inadecvate

*2.3.1. Strategii de atenuare a rezistenței față de schimbare*

*2.3.2. Tehnici privind înlăturarea rezistenței la schimbare*

2.4. Aspecte privind influența crizei economico - financiare asupra schimbărilor din sistemul bancar din România

2.4.1. Schimbări strategice declanșate de criza economico - finanțieră mondială

2.4.2. Modificarea comportamentului consumatorilor – un efect al crizei economice cu rol definitor în producerea schimbărilor organizaționale

2.4.3. Analiza succintă a schimbărilor produse de criza economică asupra sistemului bancar din România

2.4.3.1. Schimbările care au marcat sistemul bancar românesc în ultimii ani

2.4.3.2. Provocările erei digitale pentru sistemul bancar românesc.

*Caracteristicile „băncii viitorului”*

## **PARTEA a II - a. CERCETARE EMPIRICĂ CU PRIVIRE LA MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ÎN INSTITUȚIILE BANCARE**

### **CAPITOLUL 3. CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC ȘI METODOLOGIC AL CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE**

3.1. Abordări cu privire la schimbarea organizațională și managementul schimbării: principalele etape în evoluția sa, ca știință și practică

3.1.1. Managementul schimbării – concept și beneficii la nivel individual și organizațional

3.1.2. Principalele perioade în evoluția conceptului de „management al schimbării”

3.1.3. Cauze ale eșecului implementării schimbărilor organizaționale

3.2. Cadrul epistemologic

#### **3.3. Cadrul metodologic al cercetării științifice**

3.3.1. Obiectivele și ipotezele cercetării

3.3.2. Caracteristici ale metodelor de cercetare calitativă și cantitativă

3.3.3. Chestionarul – instrumentul cel mai utilizat în cercetarea cantitativă

### **CAPITOLUL 4. REZULTATELE CERCETĂRII MANAGEMENTULUI SCHIMBĂRII ÎN INSTITUȚIILE BANCARE DIN JUDEȚUL ARGEȘ**

4.1. Prelucrarea, analiza și interpretarea rezultatelor chestionarelor aplicate în rândul angajaților din instituțiile bancare

4.1.1. Structura respondenților

4.1.2. Atitudinea angajaților din instituțiile bancare argeșene față de schimbare

4.1.3. Analiza factorilor care determină producerea schimbărilor în instituțiile bancare

4.1.4. Percepția angajaților cu privire la producerea unei schimbări în instituția în care lucrează și la tipurile de schimbări necesare

*4.1.5. Rezistența la schimbare – cauze și metode de diminuare*

*4.1.5.1. Cauzele rezistenței la schimbare*

*4.1.5.2. Metode utilizate de managerii din instituțiile bancare pentru a elimina  
impedimentele care pun în dificultate implementarea cu succes a  
schimbărilor*

*4.1.6. Evaluarea rolului comunicării în implementarea eficientă a schimbării*

*4.1.7. Gradul de cunoaștere și aplicare a instrumentelor specifice managementului  
schimbării în instituțiile bancare și punctele forte ale acestuia*

*4.1.8. Identificarea aspectelor ce necesită îmbunătățiri în managementul schimbării din  
instituțiile bancare analizate*

**4.2. Validarea ipotezelor cercetării**

**CAPITOLUL 5. PROPUNERI DE PERFECTIONARE A MANAGEMENTULUI  
SCHIMBĂRII ÎN INSTITUȚIILE BANCARE**

- 5.1. Necesitatea construirii și dezvoltării capacitații de schimbare a instituțiilor bancare în contextul socio-economic actual
- 5.2. Direcții de dezvoltare a strategiilor și metodelor utilizate pentru realizarea schimbării în sistemul bancar
- 5.3. Avantajele construirii unei instituții bancare eficiente din punct de vedere al managementului schimbării
- 5.4. Exemple de bune practici care pot fi adoptate de instituțiile din domeniul bancar
- 5.5. Propuneri în vederea perfecționării managementului schimbării în instituțiile bancare

**CONCLUZII**

**CONTRIBUȚII PERSONALE**

**LIMITELE CERCETĂRII**

**PERSPECTIVE DE CONTINUARE ȘI DEZVOLTARE A CERCETĂRII**

**BIBLIOGRAFIE**

**ANEXA. CHESTIONAR PRIVIND MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ÎN  
INSTITUȚIILE BANCARE**

**LISTA FIGURILOR**

**LISTA GRAFICELOR**

**LISTA TABELELOR**

## **OBIECTIVELE ȘI IPOTEZELE CERCETĂRII**

### **➤ Obiectivele generale și specifice ale cercetării doctorale**

**Obiectivul general** al cercetării doctorale îl constituie dezvoltarea cunoașterii științifice prin analiza schimbărilor produse la nivelul instituțiilor din sectorul bancar, având drept scop principal identificarea modalităților de perfecționare a managementului schimbării, în special cel specific instituțiilor bancare din județul Argeș.

#### **Obiectivele specifice ale cercetării sunt:**

- prezentarea conceptelor teoretice fundamentale în managementul schimbării incluzând diferitele abordări existente în literatura de specialitate pentru a realiza un cadru teoretic complex și complet;
- analiza schimbărilor organizaționale sub aspect procesual și tipologic;
- identificarea factorilor interni și externi care determină și susțin procesele de schimbare organizațională;
- descrierea celor mai cunoscute cauze ale rezistenței la schimbare, a formelor de manifestare dar și identificarea metodelor de diminuare a acesteia;
- identificarea tipurilor de schimbări pe care membrii organizațiilor analizate le consideră imperios necesare pentru instituțiile în care lucrează;
- descrierea și analiza comparativă a celor mai importante modele ale procesului de schimbare organizațională;
- identificarea punctelor forte și a celor slabe ale managementului schimbării în instituțiile bancare;
- identificarea coordonatelor necesare pentru elaborarea unei strategii eficiente privind implementarea schimbării;
- propunerea unor metode de perfecționare a managementului schimbării în instituțiile bancare.

### **➤ Ipotezele cercetării științifice doctorale**

#### **Ipoteza principală a cercetării**

Realizarea unui management al schimbării performant se poate obține numai cu implicarea și angajamentul față de schimbare a membrilor organizației.

#### **Ipotezele secundare ale cercetării**

Formularea ipotezelor s-a bazat pe studiul literaturii de specialitate și a avut în vedere cele mai importante aspecte ale managementului schimbării, în concordanță cu obiectivele de cercetare propuse.

H1. Membrii instituțiilor bancare analizate consideră că este necesară o schimbare majoră în organizația în care lucrează.

H2. Majoritatea angajaților declară că se adaptează cu ușurință schimbărilor și că susțin planurile de schimbare propuse de managerii instituțiilor bancare.

H3. Concurența și exigențele clienților constituie factorii care determină în cea mai mare măsură producerea schimbărilor.

H4. Cei mai mulți dintre angajați apreciază că o influență majoră asupra schimbărilor din instituțiile bancare o are cultura organizațională.

H5. Cea mai mare parte a angajaților din instituțiile bancare consideră că trebuie realizate schimbări care să vizeze obiectivele și restructurarea organizațională.

H6. Apariția rezistenței față de schimbare este un fenomen firesc în opinia celor mai mulți dintre respondenți.

H7. Principalele cauze ale rezistenței la schimbare a membrilor organizației sunt oferirea de informații insuficiente și netransparente și faptul că angajații nu se consideră implicați în procesul de fundamentare a schimbării.

H8. Motivarea angajaților și trainingul acestora constituie metode eficiente pentru creșterea capacitații de adaptare la schimbare a instituțiilor bancare.

H9. Comunicarea reprezintă metoda preferată de majoritatea angajaților pentru diminuarea rezistenței față de schimbare și pentru facilitarea procesului de transformare organizațională.

H10. Prințipiile, instrumentele și modelele specifice managementului schimbării sunt cunoscute și aplicate de către membrii instituțiilor bancare din județul Argeș.

H11. Cea mai mare parte a respondenților cunosc punctele forte și punctele slabe ale managementului schimbării din instituțiile bancare argeșene în care lucrează.

Pentru a confirma sau infirma aceste ipoteze am realizat o cercetare a bibliografiei de specialitate naționale și internaționale, a studiilor efectuate de diferitele companii de consultanță (Association of Change Management Professionals, McKinsey, Prosci etc.) și o cercetare de teren prin aplicarea unui chestionar angajaților din mai multe instituții bancare din județul Argeș.

## SINTEZA CAPITOLELOR TEZEI DE DOCTORAT

Teza de doctorat este structurată pe două părți, prima reprezentând stadiul actual al cunoașterii iar cea de-a doua constituind cercetarea cu privire la analiza managementului schimbării în instituțiile bancare din județul Argeș.

Teza de doctorat cuprinde introducerea, cinci capitole, concluzii, contribuții personale, limitele cercetării, perspective de continuare și dezvoltare a cercetării, bibliografie, anexa, lista figurilor, graficelor și tabelelor.

În **Capitolul 1. Considerații generale cu privire la conținutul și rolul schimbării în societatea contemporană** este prezentată evoluția conceptului de schimbare, tipologia schimbărilor organizaționale și principalele modele și strategii de realizare a schimbărilor în cadrul organizațiilor.

Așa cum afirma Clarke L. (2002, p. 33) „stabilitatea este o iluzie. Ritmul schimbării a crescut în ultimul deceniu...identificarea rapidă și oportună a transformărilor suferite de mediu și de piață constituie unul din secretele supraviețuirii și dezvoltării. Schimbarea este continuă, nu există un punct final.” Astfel, revoluțiile sociale, economice sau tehnologice au condus la apariția a noi concepții și abordări cu privire la schimbarea organizațională.

Punctele de vedere ale teoreticienilor și practicienilor cu privire la conceptul de schimbare organizațională pot să difere și în funcție de experiențele pe care specialiștii le-au avut în gestionarea schimbărilor. Prin schimbare se pot înțelege lucruri diferite, în funcție de poziția față de ea a celui care o definește. „Pentru unii poate însemna păstrarea sau pierderea locului de muncă, în timp ce pentru un director executiv poate să însemne mărirea profitului, reducerea costurilor sau salvarea afacerii.” (Jarrett M., 2011, p. 23)

Schimbarea organizațională se poate manifesta sub mai multe forme, sub influența diversilor factori interni și externi. La una dintre extreme regăsim schimbarea care poate privi modificarea rațiunii de a exista a unei organizații și strategia ei de bază, iar la cealaltă extremă, poate privi mici revizuiri ale activității.

Nevoia schimbării intervene, în orice organizație, atunci când aceasta ajunge într-o etapă de dezvoltare în care structural, strategic sau organizațional nu se mai poate susține sau nu mai poate valorifica poziția deținută pe piață.

Modelele de management al schimbării reprezintă un punct de plecare în înțelegerea proceselor și mecanismelor schimbării atât la nivel organizațional, cât și la nivel individual. În teza de doctorat sunt prezentate și analizate unele dintre cele mai importante modele de schimbare organizațională, ca de exemplu Modelul Lewin, Modelul Kotter, Modelul Bruksos, Modelul ADKAR sau Modelul McKinsey.

În literatura de specialitate nu există o opinie unanimă cu privire la existența unei anumite strategii de realizare a schimbării care să fie eficientă în orice situație, iar organizațiile nu se pot baza pe o aşa numită „rețetă a succesului.” Adoptarea unei anumite abordări sau a unor combinații de abordări reflectă propria evaluare în privința a ceea ce se potrivește cel mai bine procesului de schimbare specific organizației.

În **Capitolul 2. Particularități ale managementului schimbării în instituțiile din domeniul bancar** se analizează factorii interni și externi care determină apariția schimbării, este prezentată atitudinea față de schimbare a organizațiilor și a membrilor acestora, sunt identificate cauzele care determină rezistența la schimbare și metode de diminuare a acesteia și sunt prezentate unele aspecte privind influența crizei economico - financiare asupra schimbărilor din sistemul bancar din România și provocările erei digitale pentru instituțiile bancare românești.

Schimbările majore au loc în urma derulării unui proces complex, în care se manifestă atât forțele care exercită presiuni pentru schimbare cât și forțele care se opun schimbării.

Chiar dacă implementarea cu succes a unei schimbări organizaționale a devenit o problemă din ce în ce mai importantă, până recent majoritatea paradigmelor schimbării au fost caracterizate de o abordare caracteristică macrosistemelor. Considerăm că, în procesul schimbării organizaționale, o atenție deosebită trebuie acordată oamenilor, tuturor membrilor organizației deoarece reacția acestora față de schimbare este factorul care poate face diferență între eșecul și succesul realizării schimbării.

Fiecare angajat va reacționa la schimbare în mod diferit, deoarece fiecare schimbare implică activarea unor factori și parcurgerea anumitor etape. Pentru adaptarea la noua situație a membrilor unei organizații este nevoie de o integrare a ei, trecând peste tristețe, furie, frică și ajungând la acceptare.

Rezistența la schimbare este o realitate în toate organizațiile și grupurile în care au loc schimbări de o amploare mai mică sau mai mare. Aceasta este percepță de către cei mai mulți ca un element de natură să creeze disfuncționalități și consumuri suplimentare de resurse organizaționale pentru ca schimbarea să se realizeze conform coordonatelor stabilite. Nu de puține ori însă, rezistența la schimbare poate reprezenta un factor care să contribuie la succesul schimbării prin aceea că obligă artizanii schimbării să se concentreze mai mult asupra elementelor influențate de schimbarea organizațională.

Imediat după conștientizarea crizei economico-financiare a apărut necesitatea schimbării. Contextul actual, marcat puternic de criza economică mondială a determinat producerea unor schimbări semnificative în mediul de afaceri intern și internațional, companiile fiind nevoite să se reorientizeze și să implementeze schimbări necesare

supraviețuirii pe timp de criză dar și depășirii situației existente. Din cauza crizei economice, companiile au fost nevoie să realizeze în special schimbări reactive, adaptive, ne mai fiind posibilă orientarea spre schimbările planificate și cele strategice.

În **Capitolul 3. Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic al cercetării științifice** sunt prezentate principalele concepe și instrumente cu care se operează în gestionarea schimbărilor organizaționale.

Schimbarea într-o organizație nu se realizează de la sine, ci are nevoie de un grup de oameni motivați care îndeplinește anumite roluri esențiale: un lider sau un garant al schimbării, un comitet de coordonare, un manager al schimbării, o echipă a schimbării, agenți ai schimbării și interfețe cu diversele zone ale organizației afectate de schimbare.

Rolul fiecărui dintre cei menționați este detaliat în cadrul tezei de doctorat.

În urma analizei comparative a metodelor de cercetare calitative și cantitative, am considerat că metoda care răspunde cel mai bine scopului cercetării și atingerii obiectivelor propuse este *ancheta pe bază de chestionar*.

În vederea validării chestionarului, acesta a fost pretestat prin aplicarea sa unui număr de 12 angajați din două instituții bancare din Pitești care au fost supuse unui proces major de schimbare determinat de achiziția lor de către alte bănci. Pe baza răspunsurilor primite, am efectuat modificările necesare și am obținut forma finală a chestionarului. Ulterior, chestionarul a fost aplicat atât managerilor cât și angajaților fără funcții de conducere, în scopul identificării modului în care este percepția schimbării și a analizei principalelor caracteristici ale managementului schimbării din instituțiile bancare analizate.

În **Capitolul 4.** sunt prezentate **rezultatele cercetării managementului schimbării în instituțiile bancare din județul Argeș și validarea ipotezelor de cercetare**.

H1. Membrii instituțiilor bancare analizate consideră că este necesară o schimbare majoră în organizația în care lucrează – *ipoteza este parțială validată*.

Respondenții consideră că schimbarea trebuie să se realizeze numai dacă este neapărat necesară și preferă ca schimbarea să nu fie una majoră și radicală.

H2. Majoritatea angajaților consideră că se adaptează cu ușurință schimbărilor din instituțiile în care lucrează – *ipoteza este validată*

Marea majoritate a respondenților (93,3%) a răspuns afirmativ cu privire la gradul ridicat de adaptabilitate la schimbare al angajaților iar aproximativ 95% dintre aceștia au declarat că vor susține proiectele de transformare propuse de managementul instituției.

H3. Concurența și exigențele clienților constituie factorii care determină în cea mai mare măsură producerea schimbărilor – *ipoteza este validată*

Apariția schimbărilor este determinată de factorii din mediul extern și intern ai organizației, însă, de cele mai multe ori angajații resimt o presiune mai ridicată din partea factorilor externi. Concența și cerințele tot mai exigente ale clienților au fost indicate de peste 90% dintre respondenți ca fiind cauzele cele mai importante care conduc la producerea schimbărilor în instituțiile bancare din care fac parte.

H4. Majoritatea angajaților apreciază că o influență majoră asupra schimbărilor din instituțiile bancare o are cultura organizațională – **ipoteza este invalidată**

Domeniul culturii organizaționale a atras atenția cercetătorilor îndeosebi după ce s-a demonstrat influența acesteia asupra performanțelor obținute de companii. În opinia noastră, este evidentă relația dintre cultura unei organizații și schimbarea acesteia, însă rezultatele cercetării au arătat că angajații din instituțiile bancare analizate nu consideră că realizarea unei schimbări este influențată în mare măsură de cultura organizațională.

H5. Cea mai mare parte a angajaților din instituțiile bancare consideră că trebuie realizate schimbări care să vizeze obiectivele și restructurarea organizațională – **ipoteza este validată**

Majoritatea respondenților a indicat revizuirea obiectivelor și restructurarea organizațională ca fiind schimbările care trebuie realizate în instituțiile în care lucrează, însă cele mai multe răspunsuri au indicat că este nevoie de o schimbare a proceselor și procedurilor aplicate.

H6. Apariția rezistenței față de schimbare este un fenomen firesc în opinia celor mai mulți dintre respondenți – **ipoteza este validată**

Rezistența față de schimbare este considerată, de foarte multe ori, ca fiind principalul impediment în implementarea cu succes a transformărilor dintr-o organizație, dar, în același timp se apreciază că manifestarea sa este un fenomen firesc al naturii umane. Acest lucru este susținut de răspunsurile a 65% dintre angajații instituțiilor bancare analizate care sunt de părere că este de așteptat că oamenii să opună rezistență.

H7. Principalele cauze ale rezistenței la schimbare a membrilor organizației sunt incertitudinea privind efectele schimbării, teama de pierdere a locului de muncă și efortul de adaptare la noile condiții – **ipoteza este validată**

Contextul în care se manifestă rezistența față de schimbare a angajaților este unul complex, membrii organizației reacționând în funcție de capacitatea fiecărui de a se adapta la nou, de a-și asuma riscurile asociate schimbării și de experiențele anterioare. Pentru a putea identifica și utiliza metodele cele mai potrivite pentru diminuarea opoziției față de schimbare, este necesară cunoașterea motivelor care o generează. Participanții la studiu au numit următoarele cauze principale pentru care se opun schimbării:

- efortul suplimentar impus de schimbare;
- puterea obișnuinței;
- echipa de nou;
- nevoia de siguranță la locul de muncă.

H8. Motivarea angajaților și trainingul acestora constituie metode eficiente pentru creșterea capacitații de adaptare la schimbare a angajaților din instituțiile bancare – ***ipoteza este validată***

Pentru ca o organizație să fie pregătită în fața schimbărilor, trebuie ca angajații să manifeste flexibilitate față de elementele de noutate care apar. Adaptabilitatea la schimbare a organizațiilor, în ansamblul lor, se construiește în timp și cu dificultate, însă managerii pot utiliza diferite metode de facilitare. Modul în care angajații unei bănci sunt pregătiți și motivați contribuie la crearea angajamentului acestora față de procesele de transformare parcuse de instituție.

H9. Comunicarea reprezintă metoda preferată de majoritatea angajaților pentru diminuarea rezistenței față de schimbare și de facilitare a procesului de transformare organizațională – ***ipoteza este validată***.

Rolul comunicării în succesul procesului de schimbare este considerat de marea majoritate a participanților la studiu ca fiind unul deosebit de important. Toți respondenții au indicat comunicarea de că fiind cea mai eficientă metodă pe care o pot utiliza managerii pentru a înlătura echipa de schimbare și pentru a evita rezistența angajaților.

H10. Principiile, instrumentele și modelele specifice managementului schimbării sunt cunoscute și aplicate de către membrii instituțiilor bancare din județul Argeș – ***ipoteza este parțială validată***

Rezultatele cercetării au arătat că angajații sunt familiarizați cu termenul de „management al schimbării” și 70% dintre aceștia cunosc instrumentele și metodele specifice acestui concept, însă, mai puțin de jumătate dintre ei (48,3%) declară că acestea sunt și aplicate. Acest fapt reiese și din răspunsurile la o altă întrebare care arată că managementul schimbării se realizează punctual și reactiv în funcție de modificările care trebuie realizate și că, în general, nu există o strategie și o planificare în gestionarea schimbărilor.

H11. Cea mai mare parte a respondenților cunosc punctele forte și punctele slabe ale managementului schimbării din instituțiile bancare argeșene în care lucrează – ***ipoteza este invalidată***

Această ipoteză este invalidată pe baza unui număr foarte mare de respondenți. Este evident faptul că în cadrul instituțiilor bancare analizate nu a existat o preocupare pentru analiza SWOT a modului în care este aplicat managementul schimbării. Angajații, în

proporție de 70%, au declarat că nu cunosc punctele forte sau au preferat să nu comenteze, în timp ce 7% dintre respondenți au spus că acestea nici nu există. Niște în ceea ce privește cunoașterea punctelor slabe răspunsurile nu sunt mai îmbucurătoare, ceea ce a făcut foarte dificilă obținerea unor propunerii de perfecționare a managementului schimbării în instituțiile bancare.

**În Capitolul 5. Propunerii de perfecționare a managementului schimbării în instituțiile bancare** este subliniată necesitatea construirii și dezvoltării capacitatii de schimbare a instituțiilor bancare în contextul socio-economic actual, sunt prezentate unele direcții de dezvoltare a strategiilor și metodelor utilizate pentru realizarea schimbării în sistemul bancar, este realizat un ghid de bune practici care poate fi adoptat de instituțiile bancare și sunt identificate propunerii de perfecționare a managementului schimbării.

## CONCLUZII

Într-o lume în continuă transformare, managerii trebuie să regândească permanent strategiile de acțiune astfel încât să se adapteze schimbărilor, în special celor externe și să-și pregătească personalul pentru altele noi.

Schimbarea este un proces continuu, multe dintre schimbării au loc fără ca organizațiile să poată interveni. Schimbările pot să genereze, uneori, doar o ușoară ajustare din punct de vedere funcțional și structural sau, din contră, poate să conduce la o reproiectare majoră a organizației.

Având în vedere faptul că schimbarea reprezintă atât o amenințare cât și o oportunitate, este important modul în care membrii organizației o percep iar aici intervine talentul managerilor de a utiliza un model de schimbare adecvat particularităților organizației.

Deoarece rezistența la schimbare a membrilor unei organizații este considerată principalul motiv al eșecului implementării schimbărilor, managerii trebuie să accepte că apariția unor oponenți la procesul de schimbare este firească, să identifice cauzele și să utilizeze cele mai bune metode pentru diminuarea sa.

Schimbarea poate aduce atât îmbunătățiri cât și deteriorări în performanțele organizației, motiv pentru care stabilirea momentului potrivit pentru inițierea schimbării constituie una dintre cele mai importante etape ale oricărui model de schimbare și una dintre cele mai mari responsabilități ale managerilor.

Organizația care nu acceptă schimbarea ca pe un proces eficient și necesar nu va mai fi competitivă, nu va mai putea să satisfacă noile cerințe ale pieței și își va pierde, treptat, clienții.

Considerăm că foarte important în procesul de schimbare este revizuirea strategiilor, formarea și motivarea resurselor umane pentru acceptarea și promovarea schimbării, comunicarea, precum și expertiza în procesul de proiectare, derulare și evaluare a schimbărilor. Pentru ca o schimbare să producă efecte pozitive, trebuie să fie consistentă și de durată, iar cea mai mare provocare atunci când se inițiază sau conduce o schimbare, atât la nivel de organizație cât și la nivel individual este legată de schimbarea mentalităților și a paradigmelor în gândire. Paradoxal, studiile arată că deși la început, declarativ, oamenii sunt receptivi la schimbare, pe parcurs ajung să nu o mai îmbrățișeze.

Experiențele organizațiilor care au trecut prin procese complexe de schimbare au arătat că, indiferent câte teste au loc și câte reacții din partea clienților sunt luate în considerare, nu există o certitudine a modului în care schimbarea va funcționa în realitate. De aceea, este recomandată derularea unor faze pilot ale schimbării pentru a identifica risurile asociate și metodele de diminuare a acestora. Aceste faze pilot, desfășurate la nivel intern, presupun punerea în aplicare a schimbării numai într-o anumită parte a organizației (un departament, o agenție, o zonă geografică).

## **CONTRIBUȚII PERSONALE**

În urma analizei studiilor realizate în țara noastră cu privire la managementul schimbării, nu am identificat unele care să se refere la instituțiile din sistemul bancar românesc, unul confruntat cu transformări semnificative, impuse, în special, de factorii externi dar și de cei interni. Drept urmare, considerăm că tema propusă și modul în care a fost realizată cercetarea prezintă o importanță deosebită datorită faptului că prin rezultatele obținute și propunerile făcute, în măsura în care acestea vor fi acceptate și diseminate în mediul domeniului studiat, dar și în celealte medii interesante, ar putea produce o modificare pozitivă a atitudinii față de schimbare atât la nivel individual cât și la nivel de grup sau de organizație și o mai bună înțelegere a necesității perfecționării managementului schimbării.

Apreciem că rezultatele cercetării doctorale vor contribui la dezvoltarea cunoașterii în domeniul managementului schimbării prin:

- ✓ prezentarea, clasificarea și sistematizarea terminologiei de bază;
- ✓ studiul dezvoltării domeniului de cercetare;

- ✓ identificarea și analiza principalelor modele și strategii de realizare a schimbării organizaționale;
- ✓ analiza surselor și formelor de manifestare a rezistenței la schimbare la nivel individual, de grup și de organizație;
- ✓ analiza capacitatei de schimbare a organizațiilor;
- ✓ elaborarea chestionarului și aplicarea acestuia;
- ✓ aplicarea metodologiei de cercetare în cadrul unor bănci din județul Argeș, analiza și interpretarea datelor obținute;
- ✓ cunoașterea atitudinii angajaților din instituțiile bancare față de schimbare;
- ✓ identificarea punctelor forte și a celor deficitare ale managementului schimbării din instituțiile din domeniul bancar;
- ✓ realizarea unui ghid de bune practici în managementul schimbării;
- ✓ identificarea unor propuneri de perfecționare a managementului schimbării în sistemul bancar.

***Contribuțiile personale cu caracter științific – curricular*** s-au concretizat prin:

- ✓ publicarea de articole în reviste de specialitate indexate în baze de date internaționale;
- ✓ lucrări prezentate în cadrul unor conferințe naționale și internaționale;
- ✓ participarea, în calitate de membru al grupului țintă, la activitățile desfășurate în cadrul proiectului ***Rute de excelență academică în cercetarea doctorală și postdoctorală – READ***, organizat de Academia Română și finanțat prin Fondul Social European, Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013
- ✓ efectuarea unui stagiu de cercetare și documentare pe o perioadă de o lună la Institutul Politehnic din Porto, Portugalia;
- ✓ redactarea și prezentarea rapoartelor intermediare de progres științific realizate în cadrul pregătirii doctorale;
- ✓ elaborarea tezei de doctorat.

Din punct de vedere practic, teza de doctorat se dovedește a fi interesantă mai ales prin concluziile și propunerile elaborate, care pot fi utilizate atât pentru dezvoltarea aspectelor teoretice ale managementului schimbării, cât și în vederea perfecționării programelor de transformare a organizațiilor care doresc să răspundă provocărilor din mediul intern și mai ales din cel extern.

## **LIMITELE CERCETĂRII**

Cercetarea realizată are și unele limite, dar apreciem că acestea nu influențează, în mod semnificativ, îndeplinirea obiectivelor stabilite și nici concluziile obținute.

Limitele cercetării, identificate pentru fiecare dintre cele două componente, teoretică și practică sunt următoarele:

- accesul la anumite surse bibliografice din literatura internațională de specialitate, la articole publicate în reviste indexate ISI și BDI și la studiile realizate la nivel global de companiile străine a fost unul limitat;
- numărul relativ redus al unităților bancare analizate datorat refuzului conducerii unor bănci de a permite aplicarea chestionarelor în rândul angajaților lor;
- condiția impusă de instituțiile bancare analizate ca numele lor să nu fie făcut public;
- subiectivismul respondenților afectați în mod direct de schimbările ce au avut loc în instituțiile bancare analizate;
- reticența în completarea întrebărilor deschise, ceea ce a determinat o rată mai mică de răspuns la întrebările respective;
- reprezentativitatea și generalizarea studiului la nivel regional sau național nu poate fi susținută, deoarece populația cercetată este de mici dimensiuni și este localizată numai în județul Argeș.

## **PERSPECTIVE DE CONTINUARE ȘI DEZVOLTARE A CERCETĂRII**

Teza de doctorat se dorește a fi un punct de plecare pentru teoreticienii științei managementului schimbării, dar și pentru practicienii din domeniul bancar. Cercetarea realizată poate fi continuată și aprofundată pe baza direcțiilor de cercetare viitoare care vizează următoarele aspecte:

- realizarea unui studiu longitudinal pentru a analiza efectele implementării schimbării în băncile care au trecut prin transformări majore și evoluția atitudinii față de schimbare a membrilor acestora;
- analiza percepției clienților instituțiilor bancare față de transformările parcuse de acestea în ultimii ani;
- determinarea influenței pe care cultura organizațională o are în eficientizarea proceselor de schimbare;

- aprofundarea cercetării la nivel național și utilizarea unor metode de cercetare cantitativă și calitativă variate, prin intermediul cărora să analizăm mai multe aspecte ale schimbării organizaționale și ale practicilor de management al schimbării;
- elaborarea unui sistem de evaluare a necesității și oportunității schimbărilor organizaționale, precum și a impactului implementării acestora;
- identificarea de bune practici, în urma analizei schimbărilor ce au avut loc la nivelul băncilor europene, și adaptarea acestora specificității sistemului bancar românesc.

## BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Adams John, Khan Haviz, Reaside Robert, White David, *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students*, Response Books, Business books from SAGE, 2007
2. Aiken Carolyn, Keller Scott, *The irrational side of change management*, McKinsey Quarterly, Aprilie, 2009, disponibil online la <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-irrational-side-of-change-management>, accesat 28 aprilie 2016
3. Alas Ruth, *The Triangular Model for Dealing with Organizational Change*, Journal of Change Management, 2007
4. Androniceanu Armenia; Drăgulănescu Irina-Virginia, *Sustenabilitatea schimbărilor organizaționale în contextul crizei economice globale*, Amfiteatrul Economic, Vol. XIV, Nr. 32, 2012
5. Armstrong Michael, *Cum să fii un manager și mai bun*, Ediția a VI-a, Editura Meteor Press, București, 2007
6. Armstrong Michael, *Managementul resurselor umane*, Editura Codecs, București, 2003
7. Ashmarina Igorevna Svetlana, Khasaev R. Gabibulla, *Methodical estimation basic concepts of organization changes' requirements level and enterprises' readiness to their implementation*, Review of European Studies; Vol. 7, Nr. 2, 2015, disponibil online la [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2583753](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2583753)
8. Avram Eugen, *Schimbare și dezvoltare organizațională*, Editura Universitară, București, 2013
9. Babalâc Cătălin Cristian, *Change Management Essentials to Manage Business Flexibility*, Valahian Journal of Economic Studies, Vol. 4 (18), Nr. 4, 2013

10. Baicu Gabriela Claudia, State Olimpia, *Modelele bancare sub impactul schimbărilor organizaționale post-criză apte să confere stabilitate financiară durabilă - experiența României*, Amfiteatrul Economic, Vol. XIV, Nr. 32, 2012
11. Barbu Magdalena, Năstase Marian, *Change leadership and the worldwide crisis*, Review of International Comparative Management, Vol. 11, Nr. 1, 2010, disponibil online la <http://ideas.repec.org/a/rom/rmcimn/v11y2010i1p129-138.html>
12. Barnard Matt, Stoll Naomi, *Organisational change management: a rapid literature review*, Centre for Understanding Behaviour Change, Short Policy Report, October 2010, disponibil online la [www.cubec.org.uk](http://www.cubec.org.uk), accesat 30 iulie 2015
13. Băeșu Camelia, Bejinaru Ruxandra, *Leadership approaches regarding the organizational change*, The USV Annals of Economics and Public Administration, Vol. 13, Nr. 2(18), 2013
14. Benedict Amanda, *Change management – survey report*, Society for Human Resource Management (SHRM), Aprilie, 2007
15. Bennebroek Gravenhorst M. Kilian, Werkman A. Renate, Boonstra J. Jaap, *The Change Capacity of Organisations: General Assessment and Five Configurations*, Applied Psychology: an International Review, Nr. 52(1), 2003
16. Blackman D., O'Flynn J., Ugyel, L., *A diagnostic tool for assessing organizational readiness for complex change*, 2013, disponibil online la [https://www.anzsog.edu.au/media/upload/publication/131\\_Flynn-and-Ugyel-Diagnostic-Tool-ANZAM-2013.pdf](https://www.anzsog.edu.au/media/upload/publication/131_Flynn-and-Ugyel-Diagnostic-Tool-ANZAM-2013.pdf), accesat 22 septembrie 2015
17. Blumberg Boris, Cooper R. Donald, Schindler S. Pamela, *Business Research Methods*, McGraw-Hill Education, United Kingdom, 2011
18. Bogathy Zoltan, *Psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, București, 2004
19. Bold Oliviana, *A Perspective on Organizational Change Issue – Case Study on the Application of Two Change Models*, Review of International Comparative Management, Vol. 12, Nr. 5, 2011
20. Brăduțanu Daniela, *Identifying the Reducing Resistance to Change Phase in an Organizational Change Model*, Acta Universitatis Danubius, Vol. 8, Nr. 2, 2012
21. Bridges William, Bridges Susan, *Managing transitions – making the most of change*, 3rd edition, DaCappo Press, 2009
22. Brisson-Banks Claire, *Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities*, Library Management, Vol. 31, Nr. 4, 2010

23. Broeders Henk, Khanna Somesh, *Strategic choices for banks in the digital age*, ianuarie 2015, disponibil online la <http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/strategic-choices-for-banks-in-the-digital-age>, accesat 23 mai 2016
24. Bruksos Ralph, *Schimbarea ca oportunitate*, Editura Curtea veche, Bucureşti, 2010
25. Buono Anthony, Kerber W. Kenneth, *Building organizational change capacity*, Management Consulting Division International Conference, Vienna, Austria, 2009
26. Burduş Eugen, Căprărescu Gheorghiţă, Androniceanu Armenia, Miles Michael, *Managementul schimbării organizaţionale*, Ediţia a II-a, Editura Economică, Bucureşti, 2003
27. Burnes Bernard, Jackson Philip, *Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values*, Journal of Change Management, Mai, 2011
28. Cabrey S. Tricia, Haughey Amy, *Enabling Organizational Change Through Strategic Initiatives*, 2014, Project Management Institute, disponibil online la <http://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/Enabling-Change-Through-Strategic-Initiatives.ashx>, accesat 28 noiembrie 2015
29. Cameron Esther, Green Mike, *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*, Kogan Page Publishers, 2015
30. Căpraru Bogdan, *Sistemele bancare, între trecut și viitor*, Revista Oeconomica, Nr. 4, 2010
31. Cărare Vasile, *Managementul schimbării organizaţionale*, Editura Sitech, Craiova, 2013
32. Chelcea Septimiu, *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*, Editura Economică, Bucureşti, 2004
33. Chiha Gaha, *Les cadres intermédiaires, leviers du changement radical*, La Revue des Sciences de Gestion, Nr. 4, 2006
34. Choy Theam Looi, *The Strengths and Weaknesses of Research Methodology: Comparison and Complimentary between Qualitative and Quantitative Approaches*, IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS), Vol. 19, Nr. 4, Aprilie, 2014, disponibil online la <http://iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol19-issue4/Version-3/N0194399104.pdf>, accesat 21 iunie 2015
35. Clarke Liz, *Managementul schimbării – Ghid practic privind producerea, menținerea și controlul schimbării într-o firmă sau organizație*, Editura Teora, Bucureşti, 2002

36. Combe Marge, *Change readiness: focusing change management where it counts*, 2014, Project Institute Management, disponibil online la [www.pmi.org/learning/~/media/PDF/Knowledge%20Center/Focusing-Change-Management-Where-it-Counts.ashx](http://www.pmi.org/learning/~/media/PDF/Knowledge%20Center/Focusing-Change-Management-Where-it-Counts.ashx), accesat 28 octombrie 2015
37. Connelly Mark, *Eight reasons you need a change management model*, 2015, disponibil online la <http://www.change-management-coach.com/change-management-model.html>, accesat 18 octombrie 2015
38. Conner Daryl, *Managing at the speed of change*, Random Hous Publishing Group, 2006
39. Constantin Ticu, *Evaluarea psihologică a personalului*, Editura Polirom, Bucureşti, 2004
40. Cornescu Viorel, Mihăilescu Ion, Stanciu Sica, *Managementul organizației*, Editura ALL BECK, Bucureşti, 2003
41. Cornescu Viorel, Marinescu Paul, Curteanu Doru, Toma Sorin, *Management – de la teorie la practică*, Editura Universității din Bucureşti, 2004
42. Crawford John, *Building and Effective Change Management Organisation*, Second Edition, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013
43. Crawford Lynn, Hassner Nahmias Anat, *Competencies for managing change*, International Journal of Project Management, Nr. 28, 2010
44. Dăňăiaţă Ion, Sărătean Elena, *Motivaţia şi comportamentul în schimbarea organizaţională*, Business & Leadership, Nr. 2, 2009
45. Dinulescu Leontin, *Banking-ul viitorului: după chipul și asemănarea clientului viitorului*, Economistul, Nr. 15-16, 2015
46. D'Ortenzio Carlo, *Understanding change and change management processes: a case study*, University of Canberra, Canberra, Australia, 2012, disponibil online la [http://www.canberra.edu.au/researchrepository/file/81c02a90-6a15-91ae-c7a2-ff44c96d60b2/1/full\\_text.pdf](http://www.canberra.edu.au/researchrepository/file/81c02a90-6a15-91ae-c7a2-ff44c96d60b2/1/full_text.pdf), accesat 20 noiembrie 2014
47. Drucker Peter, *Despre decizie și eficacitate*, Editura Meteor Press, Bucureşti, 2007
48. Drucker Peter, *Despre profesia de manager*, Editura Meteor Press, Bucureşti, 2006
49. Dygert B. Charles, Jacobs A. Richard, *Managementul culturii organizaţionale. Paşi spre succes*, Editura Polirom, Iaşi, 2006
50. Enescu Camelia, Popescu Delia Mioara, *Executive Coaching – Instrument for Implementing Organizational Change*, Review of International Comparative Management, Vol. 13, Nr. 3, 2012, disponibil online la <http://rmci.ase.ro/no13vol3/03.pdf>, accesat 31 martie 2014

51. Eppler Mark, *Capcanele managementului. Soluții pentru a transforma eșecul în victorie*, Editura Polirom, Iași, 2007
52. Erosa E. Victoria, García Vallejo L. José, *Managers' readiness for organizational change: exploring the intercultural competence connection*, Journal of Business & Economic Policy, Vol. 2, Nr. 1, 2015, disponibil online la [http://www.jbepnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_1\\_March\\_2015/11.pdf](http://www.jbepnet.com/journals/Vol_2_No_1_March_2015/11.pdf), accesat 29 iunie 2015
53. Ford D. Jeffrey, Ford W. Laurie, *Decoding resistance to change*, Harvard Business Review, aprilie 2009, disponibil online la <https://hbr.org/2009/04/decoding-resistance-to-change>, accesat 12 iunie 2016
54. Greenberg Jerald, *Managing behavior in organization*, Pearson Education, New Jersey, USA, 2005
55. Grigorescu Adriana, Olteanu Luminița Mirela, *Stakeholders Perception Of The Process Of Change In Romanian Undergraduate Education*, Revista de Management Comparat Internațional, Vol. 15, Nr. 4, octombrie 2014
56. Hallgrímsson Tryggi, *Organizational change and change readiness: Employees' attitudes during times of proposed merger*, 2008, disponibil online la <http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/1542/thesis.pdf>, accesat 17 martie 2015
57. Hamel Gary, *Ce contează acum. Cum să câștigăm într-o lume a schimbărilor implacabile, a competiției feroce și a inovației de nestăvilit*, Editura Publica, București, 2012
58. Harvey R. Thomas, Broyles A. Elizabeth, *Resistance to change. A guide to harnessing its positive power*, Rowman & Littlefield Education, Plymouth, United Kingdom, 2010
59. Hayes John, *The theory and practice of talent management*, Palgrave Macmillan, 2010
60. He Hongwei, Baruch Yehuda, *Transforming organizational identity under institutional change*, Journal of Organizational Change Management Vol. 22, Nr. 6, 2009
61. Holbeche Linda, *Managing Change in Difficult Times*, Legal Information Management, Nr. 9, 2009
62. Holt T. Daniel, Armenakis A. Achilles, Feild S. Hubert, Harris G. Stanley, *Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale*, Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 43, Nr. 2, 2007

63. Holt T. Daniel, Vardaman M. James, *Toward a comprehensive understanding of readiness for change: the case for an expanded conceptualization*, Journal of Change Management, Vol. 13, Nr. 1, 2013
64. Huong Ha, *Change management for sustainability*, Business Expert Press, New York, 2014
65. Huțu Carmen Aida, *Cultură, schimbare, competiție*, Editura Economică, București, 2003
66. Jarrett Michael, *Gata de schimbare: de ce unele companii se pot transforma cu succes – iar altele nu*, Editura Publica, București, 2011
67. Jaujard Francois, *De la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs : les opérateurs de fabrication de haute technologie face à leur nouvelle situation de travail*, Business administration. Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, 2007, disponibil online la <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00436598/document>, accesat 21 aprilie 2015
68. Johns Gary, *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 1998
69. Jones Gareth, *Organizational theory, design and change*, Pearson Education Inc. New Jersey, USA, 2004
70. Jones John, Aguirre DeAnne, Calderone Matthew, *10 Principles of change management - Tools and techniques to help companies transform quickly*, disponibil online la <http://www.strategy-business.com/article/rr00006?pg=all>, accesat 28 ianuarie 2016
71. Jones A. Renae, Jimmieson L. Nerina, Griffiths Andrew, *The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change*, Journal of Management Studies, 2005
72. Jordan J. Peter, *Dealing with Organisational Change: Can Emotional Intelligence Enhance Organisational Learning?*, International Journal of Organisational Behaviour, Vol. 8 (1), 2005
73. Judge Q.William Jr., *Building Organizational Capacity for Change - The Strategic Leader's New Mandate*, Business Expert Press, LLC, 2011
74. Jurevicius Ovidijus, *McKinsey 7s Model*, decembrie 2013, disponibil online la <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>, accesat 07 mai 2016
75. Kanter Moss Rosabeth, *Frontierele managementului*, Editura Meteor Press, București, 2006

76. Kanter Moss Rosabeth, *Ten reasons people resist change*, September, 2012, disponibil online la <http://blogs.hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-chang/>, accesat 24 noiembrie 2015
77. Keogh Donald, *Eșecul în afaceri: zece reguli de urmat*, Editura Litera Internațional, București, 2009
78. Kocoglu Yusuf, Moatty Frédéric, *Les entreprises ont-elles changé d'organisation? » Une mesure à partir des déclarations des dirigeants*, Réseaux, Nr. 162, 2010
79. Kotter John, *Leading Change - Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, 2007, disponibil online la [http://www.srfmr.org/uploads/teaching\\_resource/1396040272-211c50caa4635c59b/Leading%20Change.pdf](http://www.srfmr.org/uploads/teaching_resource/1396040272-211c50caa4635c59b/Leading%20Change.pdf), accesat 13 ianuarie 2014
80. Kotter John, *Ce fac liderii cu adevărat*, Editura Meteor Press, București, 2008
81. Kotter John, *Forța schimbării – Cum diferă leadershipul de management*, Editura Publica, București, 2009
82. Kotter John, Cohen Dan, *Inima schimbării. Povestiri adevărate despre felul în care oamenii își transformă organizațiile*, Editura Meteor Business, București, 2008
83. Kotter John, Schlesinger Leonard, *Choosing strategies for change*, Harvard Business Review, iulie 2008
84. Kubr Milan, *Management consulting: Manualul consultantului în management*, Editura Amcor, București, 1992
85. Laliberté Maude, *Does Your Organization Really Have the Capacity to Change? How Can You Be Sure?*, aprilie 2015, disponibil online la <http://www.brioconseils.com/blog/966/votre-organisation-a-t-elle-vraiment-la-capacite-de-changer-comment-en-etre-certain/lang=en>, accesat 17 noiembrie 2015
86. Lämsä Anna-Maija, Savolainen Taina, *The nature of managerial commitment to strategic change*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 21, Nr. 6, 2000
87. Latendresse Josée, St-Pierre Nathalie, *La gestion des changements*, disponibil online la <http://www.rqvvs.qc.ca/documents/file/gestion-des-changements.pdf>, accesat 21 august 2015
88. Lawrence Paul, *Leading Change – Insights Into How Leaders Actually Approach the Challenge of Complexity*, Journal of Change Management, 2015
89. Leslie Allan, *Managing change in the workplace – a practical guide*, Business Performance, 2008

90. Lock Daniel, *The fundamentals of change management*, e-Book disponibilă online la <http://daniellock.com/wp-content/uploads/2013/11/Fundamentals-of-change-management.pdf>, accesat 22 martie 2016
91. Makin Peter; Cox Charles, *Schimbarea în organizații - optimizarea comportamentului angajaților*, Editura Polirom, Iași, 2006
92. Mare Emilian, *Schimbarea și dezvoltarea organizațională*, Revista Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Nr. 3 (43), 2006, disponibil online la [http://www.armyacademy.ro/reviste/3\\_2006\\_ro/a8.pdf](http://www.armyacademy.ro/reviste/3_2006_ro/a8.pdf), accesat 14 octombrie 2014
93. Marinova V. Sophia, Peng Chunyan, Lorinkova Natalia, Van Dyne Linn, Chiaburu Dan, *Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors*, Journal of Vocational Behavior, Nr. 88, 2015
94. McCabe Darren, *Making out and making do: how employees resist and make organisational change work through consent in a UK bank*, New Technology, Work and Employment, Nr. 29, 2014
95. Medrega Claudia, *Ce a mai rămas din sectorul bancar românesc după șase ani de criză. O cincime din salariații băncilor și din sucursale au dispărut în criză, iar sistemul a revenit pe pierdere*, Ziarul Financiar, 3 dec 2014, disponibil online la <http://www.zf.ro/banci-si-asigurari/ce-a-mai-ramas-din-sectorul-bancar-romanesc-dupa-sase-ani-de-criza-o-cincime-din-salariatii-bancilor-si-din-sucursale-au-disparut-in-criza-iar-sistemul-a-revenit-pe-pierdere-13695837>, accesat 11 iunie 2016
96. Militaru Gheorghe, *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 2005
97. Miller David, *Successful change – how to implement change through people*, [www.changefirst.com](http://www.changefirst.com), 2011
98. Miller David, Proctor Audra, *Change Capability Building*, The European Business Review, disponibil online la <http://www.europeanbusinessreview.com/?p=8947>, accesat 27 martie 2016
99. Moldoveanu George, *Analiză și comportament organizațional*, Editura Economică, București, 2005
100. Moldoveanu George; Dobrin Cosmin, *Abordări și strategii de schimbare organizațională în contextul societății bazate pe cunoaștere*, Revista Cercetări Practice și Teoretice în Managementul Urban, Nr. 7, 2008
101. Montagnac Cordelier Benoit, Montagnac Cordelier Hélène-Marie, *Conduire le changement organisationnel ?*, Revista Comunication & Organisation, Nr. 33, 2008,

disponibil online la <http://communicationorganisation.revues.org/411>, accesat 17 noiembrie 2014

102. Munteanu Anca, Brezeanu Petre, Badea Leonardo, *Modele de transformare a productivității în sistemul bancar românesc – impactul dimensiunii și al originii acționariatului asupra productivității totale*, Economie teoretică și aplicată, Vol. XX, Nr. 6(583), 2013
103. Myungweon Choi, *Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review*, Human Resource Management, Vol. 50, Nr. 4, 2011
104. Nauheimer Holger, *Taking stock:a survey on the practice and future of change management*, The Change Management Toolbook, 2005
105. Năstase Marian, Predișcan Mariana, Roiban Roxana Nadina, *The Role of Employees in a Process of Change – A Case Study for the Romanian Organizations*, Review of International Comparative Management, Vol. 14, Nr. 4, 2013
106. Neculau Adrian, Ferreol Gilles, (coord.), *Psihosociologia schimbării*, Editura Polirom, Iași, 1998
107. Newton Richard, *Managementul schimbării pas cu pas: tot ceea ce vă trebuie pentru a alcătui și a realiza un plan*, Editura ALL, București, 2009
108. Nica Panaite, *Strategii de realizare a schimbării organizationale*, Revista online de marketing și comunicare în afaceri, iunie 2006, disponibil online la [http://markmedia.ro/article\\_show.php?g\\_id=687](http://markmedia.ro/article_show.php?g_id=687), accesat 3 noiembrie 2013
109. Nica Panaite, *Rezistența la schimbare și cauzele care o generează*, Revista online de marketing și comunicare în afaceri, mai 2006, disponibil online la [http://markmedia.ro/article\\_show.php?g\\_id=678](http://markmedia.ro/article_show.php?g_id=678), accesat 3 noiembrie 2013
110. Nickols Fred, *Four strategies for managing change*, 2016, disponibil online la [http://www.nickols.us/four\\_strategies.pdf](http://www.nickols.us/four_strategies.pdf), accesat 15 mai 2016
111. Nicolescu Ovidiu, (coord.), *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1996
112. Nicolescu Ovidiu, Nicolescu Ciprian, *Tranziția organizațională și rezistența la schimbări*, Revista Economie teoretică și aplicată, disponibil online la <http://store.ectap.ro/articole/119.pdf>, accesat 4 noiembrie 2013
113. Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitară, București, 2008
114. Niculescu Maria, Vasile Nicolae, *Epistemologie. Perspectiva interdisciplinară*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2011

115. Oxtoby Barrie, McGuiness Tony, Morgan Robert, *Developing Organisational Change Capability*, *European Management Journal*, Vol. 20, Nr. 3, 2002
116. Paton Robert, McCalman James, *Change Management – a guide to effective implementation*, Third Edition, SAGE Publication, 2008
117. Petrescu Marius, Stegăroiu Ion, Năbărjoiu Neculae, Duică Anișoara, Popa Eliza, *Managementul schimbării și riscului*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2010
118. Platts Sarah, *Why do so many change efforts fail? Bad implementation and embedding*, The Open University Business School, 2013, disponibil online la <http://www.open.ac.uk/business-school/business-perspectives/why-do-so-many-change-efforts-fail-bad-implementation-and-embedding>
119. Popescu Cristian, *Modele și metode ale schimbării*, Business & Leadership, Nr. 2, 2008
120. Popescu Delia Mioara; Enescu Camelia, *Coaching in the process of organizational change*, Valahian Journal of Economic Studies, Vol. 3 (17), Nr. 2, 2012
121. Popescu Doina, *Managementul general al firmei*, Ediția a II-a, Editura ASE, București, 2010
122. Popescu I. Doina, *Comportament organizațional*, Editura ASE, București, 2010
123. Popescu Sandu-Cristinel, Roșca Constantin, *Repere ale schimbării organizaționale*, Business&Leadership, Nr. 2, 2009
124. Preda Marin, *Comportament organizațional. Teorii exerciții și studii de caz*, Editura Polirom, Iași, 2006
125. Predișcan Mariana, Roiban Nadina Roxana, *The impact of change in the Romanian organizations*, Annals of University of Craiova – Economic Sciences Series, Vol. 1, Nr. 43, 2015
126. Proctor Audra, *Increase your resilience to change*, <http://www.changefirst.com>, august 2014
127. Proctor Audra, *Are you a great change manager?*, <http://www.changefirst.com>, septembrie 2014
128. Puiu Alexandru, *Management. Analize și studii comparative*, Ediția a III-a, Editura Independența Economică, Pitești, 2007
129. Rafferty E. Alannah, Jimmieson L. Nerina, Armenakis A. Achilles, *Change Readiness: A Multilevel Review*, Journal of Management, Vol. 39, Nr. 1, 2013
130. Raut Ramchandra Umesh, Veer Balaso Nitin, *Management research: To understand the role of epistemology in management research*, Journal of Management and Science, Vol. 4, Nr. 1, 2014

131. Ridderstrale Jonas, Wilcox Mark, *Revitalizarea corporației. Cum reușesc liderii să producă schimbarea*, Editura Publica, București, 2010
132. Rouchy Jean Claude, *Grupul – spațiu analitic. Observație și teorie*, Editura Polirom, Iași, 2000
133. Sadler Philip, *Managing Change*, Sunday Times Business Skills Series, Kogan Page, 1997
134. Sandu Antonio, *Managementul excelenței în cercetarea științifică: grupul de dezbatere apreciativă*, Editura Lumen, Iași, 2012
135. Sandu Antonio, *Metode de cercetare în știința comunicării*, suport de curs, Universitatea Mihail Kogălniceanu, Iași, 2012, disponibil online la, [http://www.umk.ro/images/documente/drept/suporturi\\_curs/met\\_cercetarii\\_st.pdf](http://www.umk.ro/images/documente/drept/suporturi_curs/met_cercetarii_st.pdf), accesat 20 martie 2015
136. Sachs Jeffrey, *Originile crizei financiare americane*, 2008, disponibil online <http://www.romanialibera.ro/opinii/comentarii/originile-crizei-financiare-americane-120850>, accesat 14 ianuarie 2014
137. Savolainen Tania, *Change Implementation in Intercultural Context: A Case Study of Creating Readiness to Change*, Journal of Global Business Issues, Vol. 7, Nr. 2, 2013
138. Săvoiu Gheorghe, Grigorescu Remus, Asandei Mihaela, Manole Sorin, *Cercetări și modelări de marketing – metode cantitative în cercetarea pieței*, Editura Universitară, București, 2004
139. Sekaran Uma, Bougie Roger, *Research methods for Business. A skill-building approach*, Wiley, United Kingdom, 2013
140. Scărătescu Iuliana (Talmaciu), Gănescu Cristina, *The managerial change - a performance prerequisite in contemporary management*, Analele Universității din Oradea, Volumul IV – Management and Marketing, 2008
141. Scărătescu Iuliana (Talmaciu), *The Role of Communication in the Efficient Administration of Organisational Changes*, Valahian Journal of Economic Studies, Vol. 5, Nr. 1, 2014
142. Senior Barbara, *Organizational Change Lecturer's Guide*”, 2012, disponibil online la [www.ln.edu.hk/mgt/staff/robin/Change/EMBA%25208%2520redone.ppt+&cd=2&hl=ro&ct=clnk&gl=ro](http://www.ln.edu.hk/mgt/staff/robin/Change/EMBA%25208%2520redone.ppt+&cd=2&hl=ro&ct=clnk&gl=ro), accesat 22 octombrie 2013
143. Senior Barbara; Fleming Jocelyne, *Organizational Change*, Prentice Hall, 2006
144. Shea Gregory, Solomon Cassie, *Change management is bigger than leadership*, Harvard Business Review, 2013

145. Sidra Ajmal, M. Zuhair Farooq, Noman Sajid, Sajid Awan, *Role of leadership in change management process*, Abasyn Journal of Social Sciences, Vol. 5, 2013, disponibil online la <http://64.17.184.140/wp-content/uploads/2013/02/V5I2-8.pdf>, accesat 21 martie 2015
146. Sîrbu Mirela, *Schimbarea organizațională - șansă sau amenințare?*, Revista Business & Leadership, Nr. 1, 2008
147. Smollan Roy, *Engaging with Resistance to Change*, University of Auckland Business Review, Vol. 13, Nr. 1, 2011
148. Spârleanu Cătălina, *Dezvoltare organizațională în ONG-urile active în protecția copilului*, teză de doctorat, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj Napoca, 2012
149. Stanciu Stoica Getuța Camelia, *Strategii manageriale de reducere a rezistenței la schimbare în organizațiile românești – o aplicație din perspectiva emergenței NTIC*, teză de doctorat, Universitatea Valahia din Târgoviște, 2012
150. Stanciu Stoica Camelia Getuța, Popescu Delia Mioara, Mihălcioiu Viorel, *Resistance to change on the organizational level*, Valahian Journal of Economic Studies, Vol. 3 (17), Nr. 2, 2012
151. Stanciu Ștefan, Ionescu Mihaela Alexandra, *Cultură și comportament organizațional*, Editura Comunicare.ro, București, 2005
152. Stegăroiu Ion, Niculescu Cristian, *Excelența în management*, Editura Niculescu, București, 2000
153. Steriu Cornelia, *Perfecționarea managementului schimbării în întreprinderile mici și mijlocii*, teză de doctorat, ASE București, 2011
154. Stiglitz Joseph, *Criza financiară din SUA, cauzată de primele bancherilor*, L'Expansion citat de Capital, 2008, disponibil online la <http://www.capital.ro/articol/criză-financiar-x103-din-sua-cauzat-x103-de-primele-bancherilor-107864.html>, accesat 26 noiembrie 2015
155. Strebel Paul, *Alegerea căii corecte de schimbare*, capitol în Cum să stăpânești managementul la perfecție, Editura Rentrop&Straton, București, 2000
156. Ștefănescu Camelia, *Metodologia cercetării științifice în management*, Editura Fundației România de Mâine, București, 2009
157. Talmaciu Iuliana, *Building and developing the change capacity of an organisation*, Revista Strategii Manageriale, Nr. 3 (29), 2015
158. Talmaciu Iuliana, *Comparative Analysis of Different Models of Organizational Change*, Valahian Journal of Economic Studies, Vol. 5 (19), Nr. 4, 2014

159. Tanțău Adrian Dumitru, *Fundamente ale schimbării organizaționale*, Editura ASE, București, 2004
160. Taylor Ros, Humphrey John, *Cum să ajungi în top. 10 pași către succes*, Editura Polirom, Iași, 2003
161. Tell Joakim, *Strategies for managing change, The practicalities of managing change*, Halmstad University, 2007, disponibil online la [www.hh.se/download/18.70cf2e49129168da0158000114095/strategies\\_for\\_managing\\_change\\_lecture\\_final\[1\].ppt](http://www.hh.se/download/18.70cf2e49129168da0158000114095/strategies_for_managing_change_lecture_final[1].ppt), accesat 18 aprilie 2014
162. Todnem By Rune, Achilles A. Armenakis, Burnes Bernard, *Organizational Change: A Focus on Ethical Cultures and Mindfulness*, Journal of Change Management, Vol. 15, Nr. 1, 2015
163. Torben Rick, *Top 20+ change management mistakes to avoid*, disponibil online la <http://www.torbenrick.eu/blog/change-management/top-20-change-management-mistakes-to-avoid/>, accesat 22 februarie 2015
164. Trașcă Lucian, *Metode și tehnici de cercetare în psihologie*, Universitatea Spiru Haret, București, 2010
165. Tripon Avram, *Managementul inovării și schimbărilor organizaționale*, 2004, disponibil online la <http://www.docstoc.com/docs/77374381>, accesat 29 mai 2014
166. Tripon Ciprian, Dodu Marius, *Dezvoltare organizațională și managementul schimbării*, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, 2012, disponibil online la <http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Suport-Curs-DOMS-Zi-2012-2013.pdf>, accesat 31 mai 2014
167. Tripon Ciprian, Dodu Marius, Raboca Horia, *Dezvoltarea organizațională și măsurarea performanțelor*, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, 2013, disponibil online la <http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Dezvoltarea-organizationala-si-masurarea-performantelor1.pdf>, accesat 31 mai 2014
168. Tudor Liviu, *Managementul schimbării. Rezistența angajaților față de schimbarea organizațională*, Revista Română de Statistică – Supliment, nr. 9, 2014 [http://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2014/11/RRSS09\\_2014\\_A2\\_ro.pdf](http://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2014/11/RRSS09_2014_A2_ro.pdf), accesat 19 octombrie 2015
169. Tung Chee, *Why Creating Organizational Change Is So Hard*, Gallup Business Journal, May, 2014
170. Thomas S. Ulen, *Responding to change: internal and external factors in organizational success*, Journal of Institutional Economics, Nr. 6, 2010

171. Vakola Maria, *Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach*, Journal of Change Management, Vol. 13, Nr. 1, 2013
172. Van de Ven H. Andrew, Sun Kangyong, *Breakdowns in Implementing Models of Organization Change*, Academy of Management Perspectives, August, 2011
173. Weiner J. Bryan, *A theory of organizational readiness for change*, 2009, disponibil online la <http://www.implementationscience.com/content/4/1/67>, accesat 30 martie 2014
174. Yauch A. Charlene, Steudel J. Harold, *Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods*, Organizational Research Methods, Vol. 6, Nr. 4, 2003, disponibil online la <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.576.1273&rep=rep1&type=pdf>, accesat 13 martie 2015
175. Yuan Liu, *Analysis and Evaluation of Organizational Change Approaches*, International Journal of Business and Management, Vol. 4, Nr. 12, 2009
176. *10 Questions Startups Use to Make Change Happen*, [www.forbes.com](http://www.forbes.com), accesat 20 mai 2014
177. *Change management leadership guide*, 2011, disponibil online la [http://www.ryerson.ca/content/dam/hr/management/change\\_mgmt/docs/ChangeManagementGuide\\_FINAL.pdf](http://www.ryerson.ca/content/dam/hr/management/change_mgmt/docs/ChangeManagementGuide_FINAL.pdf), accesat 28 august 2015
178. *Change strategy and approaches*, disponibil online la [www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/change-management/strategy-approaches](http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/change-management/strategy-approaches), accesat 12 martie 2014
179. *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*, disponibil online la <http://www.archipel.uqam.ca/3486/1/M9538.pdf>
180. *Etapele procesului de schimbare organizațională*, aprilie 2014, disponibil online la [www.manageranticriza.ro](http://www.manageranticriza.ro), accesat 18 februarie 2015
181. *Managementul schimbării – apariția și evoluția schimbării*, aprilie 2014, disponibil online la [www.manageranticriza.ro](http://www.manageranticriza.ro), accesat 18 februarie 2015
182. *Managementul schimbării – de ce eșuează inițiativele de schimbare*, aprilie 2014, disponibil online la <http://www.manageranticriza.ro/managementul-schimbarii-de-ce-esueaza-intiativele-de-schimbare/>, accesat 22 noiembrie 2015
183. *Le changement: des organisations à l'individu....et vice versa*, disponibil online la <http://www.isrifrance.fr/changement-2/le-changement-des-organisations-a-lindividu>, accesat 25 noiembrie 2013
184. Banca Națională a României, *Forumul „Viitorul modelelor de business bancar – adaptarea la schimbare”*, mai 2015

185. Banca Națională a României, *Buletin lunar*, decembrie 2015, Anul XXIII, nr. 266
186. *Băncile și creșterea economică. Lecțiile trecutului pentru un viitor mai bun*, Raport Deloitte, aprilie 2015, disponibil online la [http://www.cpbr.ro/uploads/fisiere/f62\\_deloitte%20banking%20study%202015%20ro-small.pdf](http://www.cpbr.ro/uploads/fisiere/f62_deloitte%20banking%20study%202015%20ro-small.pdf), accesat 25 mai 2016
187. *Managementul schimbării în doi timpi*, iunie 2009, disponibil online la <http://www.bizcity.ro/stiri/managementul-schimbarii-in-doi-timpi.html?id=46257>, accesat 3 martie 2014
188. *Modèle DO-IT<sup>MC</sup>: Brève description des meilleures pratiques en gestion du changement*, disponibil online la <http://aplustransition.com/nos-services/cadre-de-reférence-do-it/introduction-au-modele-do-it/>
189. *Systems engineering: Challenging complexity, Cap. 3.8, Systems methodologies for managing change: hard systems approach*, disponibil online la <http://www.open.edu/openlearn/science-maths-technology/computing-and-ict/systems-computer/systems-engineering-challenging-complexity/content-section-3.8>
190. *The Psychology of Successfully Delivering Organisational Change*, ChangeFirst, disponibil online la [http://www.changefirst.com/sites/default/files/Knowledge%20Centre/Whitepapers/cf011\\_mkg\\_psychofchange\\_wp\\_public\\_13062013.pdf](http://www.changefirst.com/sites/default/files/Knowledge%20Centre/Whitepapers/cf011_mkg_psychofchange_wp_public_13062013.pdf)
191. Association of Change Management Professionals, disponibil online la <http://www.acmpglobal.org>
192. <http://www.arb.ro/sistemul-bancar-din-romania/sistemul-bancar-din-romania/>
193. [www.capital.ro/explikatia-unui-esec-147265.html](http://www.capital.ro/explikatia-unui-esec-147265.html), accesat 15 mai 2015
194. [http://www.economica.net/topul-celor-mai-mari-profituri-ale-bancilor-in-2015\\_115398.html#ixzz4BkZ1eNv7](http://www.economica.net/topul-celor-mai-mari-profituri-ale-bancilor-in-2015_115398.html#ixzz4BkZ1eNv7)
195. <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2015/03/05/how-have-kotters-eight-steps-for-change-changed>, accesat 15 mai 2015
196. [http://mtool.inma-project.eu/images/stories/courses/1\\_people/module1/chapter3/31chapter.pdf](http://mtool.inma-project.eu/images/stories/courses/1_people/module1/chapter3/31chapter.pdf)
197. <http://www.open.edu/openlearn/science-maths-technology/computing-and-ict/systems-computer/systems-engineering-challenging-complexity/content-section-3.8>
198. <http://www.strategies-for-managing-change.com/change-management-methodologies.html>
199. <http://www.strategies-for-managing-change.com/resistance-to-change.html>
200. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03100usen/gbe03100usen.pdf>

201. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-making-change-work.html>
202. [http://www.strategies-for-managing-change.com/ define-leadership.html](http://www.strategies-for-managing-change.com/define-leadership.html)
203. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan044161.pdf>
204. <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/change-management-communication-checklist>
205. [http://www.managingchange.biz/manage\\_change\\_resistance.html](http://www.managingchange.biz/manage_change_resistance.html)
206. <http://www.lencd.org/learning/howto-readiness>
207. <http://www.zf.ro/banci-si-asigurari/topul-profiturilor-in-sistemul-bancar-in-2015-care-sunt-cele-mai-profitabile-banci-din-romania-15147913>, accesat 20 iunie 2016
208. <http://www.zf.ro/companii/retail-agrobusiness/bancarizarea-romaniei-se-va-face-de-acum-pe-mobil-nu-prin-sucursale-14428022>, accesat 20 iunie 2016

## CURRICULUM VITAE



### Curriculum vitae Europass

#### Informații personale

Nume și Prenume

**Scărlătescu (Talmaciu) Iuliana**

Adresă

Str. 1 Decembrie 1918, nr. 5, Pitești, Argeș

Telefon

0722115135

E-mail

iuliana\_talmaciu@yahoo.com

Naționalitate

Română

Data nașterii

26.02.1981

#### Experiența profesională

2013- prezent

Specialist în domeniul calității, responsabil Direcția de Evaluare și Asigurarea a Calității  
Universitatea „Constantin Brâncoveanu”, Calea Bascovului, Nr. 2 A, Pitești, Argeș, [www.univcb.ro](http://www.univcb.ro)

2005- 2013

Asistent universitar, conducător de seminar la disciplinele *Management, Management în afaceri economice, Negociere-contractare în afacerile economice, Uniunea Europeană*  
Universitatea „Constantin Brâncoveanu”, Calea Bascovului, Nr. 2A, Pitești, Argeș, [www.univcb.ro](http://www.univcb.ro)

<b>Activități și responsabilități principale</b>  2003-2005  <b>Activități și responsabilități principale</b>	Activitate didactică și de cercetare; Conducerea seminariilor la disciplinele precizate, elaborarea materialelor aplicative, evaluarea nivelului de pregătire a studenților, îndrumarea studenților în vederea elaborării lucrărilor de licență și disertație, coordonarea Cercului Științific Studențesc la disciplina Management. Management și tehnici de afaceri; Activități de predare/seminarizare în limba engleză, în cadrul programului ERASMUS; Realizarea unor articole și lucrări de specialitate publicate în reviste indexate în baze de date internaționale Participarea și susținerea de comunicări științifice în cadrul unor conferințe naționale și internaționale; Publicarea Membru în echipele unor proiecte desfășurate de universitate Promovarea serviciilor educaționale oferite de universitate;
<b>Educație și formare</b>	
2013 - prezent 2014-2015 Iunie 2015 2003 - 2005 1999 – 2003 1995 - 1999	Doctorand IOSUD – Școala doctorală de științe economice și umaniste, Universitatea Valahia din Târgoviște Domeniul Management Bursa doctorală oferită de Academia Română în cadrul proiectului „Rute de excelență academică în cercetarea doctorală și postdoctorală – READ – ID 137926” Stagiu de cercetare și documentare Institutul Politehnic din Porto, Portugalia Diploma de master Universitatea „Constantin Brâncoveanu” din Pitești, Facultatea Management Marketing în Afaceri Economice Domeniul Management Diplomă de licență Universitatea „Constantin Brâncoveanu” din Pitești, Facultatea Management Marketing în Afaceri Economice Diplomă de bacalaureat Colegiul Național Liceal Zinca Golescu, Pitești, Argeș

<b>Aptitudini și competențe personale</b>					
Limba maternă	română				
Limba(i) străină(e) cunoscută(e)					
Autoevaluare					
	<b>Înțelegere</b>		<b>Vorbire</b>		<b>Scriere</b>
<b>Engleză</b>	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	Exprimare scrisă
<b>Franceză</b>	C1/C2	C1/C2	C1/C2	C1/C2	C1/C2
	A1/A2	A1/A2	A1/A2	A1/A2	A1/A2
Niveluri: A1/2: Utilizator elementar - B1/2: Utilizator independent - C1/2: Utilizator experimentat <i>Cadrul european comun de referință pentru limbi străine</i>					
Competențe și abilități sociale	bune competențe de comunicare dobândite prin experiența de predare și activitățile desfășurate cu studenții				
Competențe și aptitudini organizatorice	dezvoltarea capacitatei de a lucra în echipă, prin participarea, alături de colegi, la diferite proiecte de cercetare și la colective de realizare a materialelor didactice etc; membru în echipele de organizare a evenimentelor desfășurate în Universitatea Constantin Brâncoveanu din Pitești, capacitate de planificare cunoașterea proceselor de control al calității în calitate de specialist în domeniul calității și auditor intern cunoașterea instrumentelor Microsoft Office™				
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului					
Alte competențe și aptitudini	expert formator certificat CNFPA, competențe în susținerea de traininguri (identificarea nevoii de training, elaborarea materialelor și prezentarea lor utilizând metode specifice, evaluarea participanților)				
Permis de conducere	Categorie B				

## LISTA DE LUCRĂRI

### I. Cărți publicate:

- Puiu A. (coord.), Ciorășteanu G., Parpandel D., **Talmaciu I.**, Pirnea C., Mărăcine M., *Management și tehnici de afaceri economice – curs aplicativ*, Editura Independența Economică, Pitești, 2010
- Puiu A. (coord.), Belu N., Ciorășteanu G., Parpandel D., **Talmaciu I.**, *Management – curs aplicativ*, Editura Independența Economică, Pitești, 2010
- Belu N., Parpandel D., **Talmaciu I.**, Rizea C., Mărăcine M., *Management – culegere de aplicații, studii de caz și exerciții practice*, Editura Independența Economică, Pitești, 2009
- Niță I. (coord.), Voicu I., **Scărătescu (Talmaciu) I.**, Sima I., *Dicționar explicativ al Uniunii Europene*, Editura Irecson, București, 2009

### II. Articole publicate în reviste indexate în baze de date internaționale:

- **Talmaciu Iuliana**, *Romania's capacity to change reflected by Change Readiness Index*, Revista Strategii Manageriale, nr. 1(31), 2016, p. 302, [http://www.strategiimanageriale.ro/images/images\\_site/categorii\\_articole/pdf\\_categorie\\_c60b36ea4f9f503c0abb08807ec24c9d.pdf](http://www.strategiimanageriale.ro/images/images_site/categorii_articole/pdf_categorie_c60b36ea4f9f503c0abb08807ec24c9d.pdf)
- **Talmaciu Iuliana**, *Building and developing the change capacity of an organization*, Revista Strategii Manageriale, nr. 3(29), 2015, p. 76, [http://www.strategiimanageriale.ro/article-2015-id-68-revista.nr..3.\(29\)-402-building.and.developing.the.change.capacity.of.an.organisation.html](http://www.strategiimanageriale.ro/article-2015-id-68-revista.nr..3.(29)-402-building.and.developing.the.change.capacity.of.an.organisation.html)
- **Scărătescu (Talmaciu) Iuliana**, *The role of communication in the efficient administration of organisational changes*, Valahian Journal of Economic Studies, Vol 5(19), nr. 1, 2014, p. 37, <http://www.vjes.eu/images/2014/issue1/vjes%20vol.%205%2019%20issue%201%202014%20Iuliana%20scarlatescu.pdf>
- Voicu – Olteanu Cristina, **Talmaciu Iuliana**, *Changes Produces by projects implemented in the Operational Programme Administrative Capacity Development on public administration from Arges County*, Scientific Bulletin – Economic Sciences, Vol. 13, nr. 1, 2014, p. 40
- **Talmaciu Iuliana**, *Comparative Analysis of Different Models of Organizational Change*, Valahian Journal of Economic Studies, Vol 5(19), nr. 4, 2014, p. 77, <http://www.vjes.eu/images/2014/issue4/10.vjes%20vol.%205%2019%20issue%204%202014%20Iuliana%20talmaciu.pdf>
- **Talmaciu Iuliana**, *Organizational change strategies in the current economic and social context*, Revista Strategii Manageriale, nr. 4(26), 2014, p. 639,

[http://www.strategiimanageriale.ro/article-2014-id-65-revista.nr..4.\(26\)-367-  
organizational.change.strategies.in.the.current.economic.and.social.context.html](http://www.strategiimanageriale.ro/article-2014-id-65-revista.nr..4.(26)-367-organizational.change.strategies.in.the.current.economic.and.social.context.html)

- Dugan Silvia, **Talmaciu Iuliana**, *Talent management – opportunities and challenges resulted from the changes caused by economic crisis*, Revista Strategii manageriale, număr special, 2013, p. 320, <http://www.strategiimanageriale.ro/article-2013-id-61-numar.special.html>
- Dugan Silvia, **Talmaciu Iuliana**, *The Impact of the Economical Crisis on the Franchise Market in Romania*, Analele Universității Ovidius din Constanța, seria Științe economice, Volumul XII, nr. 2, 2012, p. 707, <http://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxiiy2012i2p707-712.html>
- Dugan Silvia, **Talmaciu Iuliana**, *Influence of the Changes Brought by INCOTERMS 2010 to International Trade*, Analele Universității Ovidius din Constanța, seria Științe economice, Volumul XII, nr. 1, 2012, p. 41, <http://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxiiy2012i12p41-46.html>
- Voicu Ioana Iulica, **Talmaciu Iuliana**, *The PIIGS Group under the Pressure of Sovereign Debt*, Analele Universității Ovidius din Constanța, Volumul XII, nr.1, 2012, p. 294, <http://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxiiy2012i12p294-298.html>
- Voicu Ioana Iulica, **Talmaciu Iuliana**, *Postwar Romanian exterior trade – Evolutions and tendencies*, Analele Universității Ovidius din Constanța, seria Științe economice, Volumul XI, nr.1, 2011, p. 2303, <http://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/v11y2011i1p2303-2307.html>
- **Talmaciu Iuliana**, Voicu Ioana Iulica, *Dimension and directions of the “Brain Drain” phenomenon*, Analele Universității Ovidius din Constanța, seria Științe economice, Volumul XI, nr.1, 2011, p. 2084, <http://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/v11y2011i1p2091-2096.html>
- **Talmaciu Iuliana**, Mărăcine Mihaela, *Sources of conflicts within organizations and methods of conflict resolution*, Revista Management&Marketing, volumul VIII, nr.1bis, 2010, p. 123, <http://ideas.repec.org/a/aio/manmar/vviiy2010is1ps123-s132.html>
- **Talmaciu Iuliana**, Mărăcine Mihaela, *Ethical behaviour in business - Premise for obtaining performance under crisis conditions*, Analele Universității Ovidius din Constanța, seria Științe economice, 2010, p. 1332, <http://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/v10y2010i1p1332-1336.html>
- **Talmaciu Iuliana**, *Aspects of economic crisis and globalization*, Analele Universității Ovidius din Constanța, seria Științe economice, 2010, p. 187-193, <http://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/v10y2010i1p187-192.html>

➤ **Talmaciu Iuliana**, Voicu Ioana Iulica, *The influence of globalization upon the international economic environment, mainly the asian one*, Analele Universității din Craiova, nr. 38, 2010, <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=225345>

➤ Voicu Ioana Iulica, **Talmaciu Iuliana**, *Global Economy under the Current Economic Crisis Effects*, Analele Universității Ovidius din Constanța, seria Științe economice, 2010, p. 836, <http://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/v10y2010i2p836-840.html>

### **III. Alte articole publicate**

➤ Mărăcine Mihaela, **Scărlătescu (Talmaciu) Iuliana**, Ducu Corina, *Leasing – a modern financing source*“, Revista Analele Universității din Oradea, Științe Economice, Vol IV, 2009, p. 373, <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2009/v4-management-and-marketing/64.pdf>

➤ **Scărlătescu (Talmaciu) Iuliana**, Mărăcine Mihaela, *The high-impact of franchising on economic affairs in some of the EU Members*, Analele Universității din Oradea, Științe Economice, Vol I, 2009, p. 251-257, <http://ideas.repec.org/a/ora/journl/v1y2009i1p251-256.html>

➤ **Scărlătescu (Talmaciu) Iuliana**, Gănescu Cristina, *The managerial change – a performance prerequisite in contemporary management*, Analele Universității din Oradea, Seria Științe Economice, vol. IV, 2008, p. 577, <http://anale.steconomiceuoradea.ro/2010/05/27/tom-2008-volum-iv-management-marketing/>

### **IV. Alte participări la conferințe naționale și internaționale**

➤ Stegăroiu Ion, Mubben Ștefania, **Talmaciu Iuliana**, *Causes of resistance to change. What managers should do?*, Conferința internațională Risk in Contemporary Economy, Universitatea Dunărea de Jos, Galați, 19-20 mai 2016

➤ Stegăroiu Ion, **Talmaciu Iuliana**, *The role of transformational leadership in organizational change*, Conferința internațională Accounting and Finance – the global languages in business, Universitatea Constantin Brâncoveanu, Pitești, 18 martie 2016

➤ Stegăroiu Ion, Croitoru Gabriel, **Talmaciu Iuliana**, *Characteristics of management and leadership in order to efficiently achieve the organizational changes produced by the economic crisis*, Conferința internațională Risk in Contemporary Economy, Universitatea Dunărea de Jos, Galați, 23-24 aprilie 2015

➤ **Scărlătescu (Talmaciu) Iuliana**, *Attitudinea față de schimbare a organizațiilor și a membrilor acestora*, Conferința națională Cercetare de excelență, cunoaștere științifică, progres social, Academia Română, București, 30-31 octombrie 2014

**MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION AND SCIENTIFIC  
RESEARCH**

**VALAHIA UNIVERSITY OF TÂRGOVIŞTE  
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMICS AND HUMANITIES  
Domain: MANAGEMENT**

**PHD THESIS SUMMARY**

**PERFECTING CHANGE MANAGEMENT IN  
THE BANKING INSTITUTIONS  
OF THE ARGEŞ COUNTY**

**Doctoral Adviser:**  
PhD Professor Ion STEGĂROIU

**Doctoral Student:**  
Iuliana SCĂRLĂTESCU (TALMACIU)

**2016**

## **CONTENTS**

- I. Keywords
- II. Timeliness and appropriateness of the research paper
- III. Contents of the PhD thesis
- IV. Research objectives and hypotheses
- V. Structure of the doctoral thesis and chapters' content
- VI. Conclusions
- VII. Personal contributions
- VIII. Limits of scientific endeavour
- IX. Future research directions
- X. Selective bibliography
- XI. Curriculum vitae
- XII. List of papers

## **KEYWORDS**

› change; organizational change; drivers of change; resistance to change; communication of change; change models; change strategies; ability to change the organization; change management; improving change management; the Romanian banking system.

## TIMELINESS AND APPROPRIATENESS OF THE RESEARCH PAPER

*The sole certainty is that tomorrow will surprise us all.*

Alvin Toffler

The last decades have been characterized by periods of unprecedented transformations in all areas, and history has shown that no one is immune to shocks and developments that may occur. There have been widespread changes in the level of technology, productivity, product quality and service, customer and competitor behavior, methods and styles of management and employees' attitudes. Change is a challenge no matter the level that manifests itself, whether individual, group, organizational or state.

Change is often called transformation, development, reorganization, restructuring, realignment and innovation. It is therefore not surprising that managers and employees can feel disoriented in the numerous approaches on how to achieve successful organizational change. As today's organizations operate in an environment that is constantly changing, adaptability to environmental changes has become a prerequisite for the success of the organization in a number of increasingly more cases, a prerequisite for survival.

In our opinion, we cannot talk about the development of an organization and sometimes even about its survival if this does not want to be open to everything that is new on the market, if it fails to adapt to the changes taking place in its environment and increasingly high requirements of its customers. Sometimes the change occurs without being planned, expected or desired and it proves to be inevitable. In such circumstances, we must find a way to accept it and turn it into an opportunity, both as individuals and organizations. The fact that some organizations are not the followers of change or they refuse to accept them is only the beginning of the way to failure and their disappearance under the increasing pressure of competition. No organization can prevent changes forever. The change involves passing from known facts to the unknown and uncertain future also because the uncertain future could negatively affect the employees' skills, their sense of worth and ability to adapt. We must understand that most employees do not support change, except where compelling reasons determine them to do it. Thus, for a change to be successful, it must involve, among other factors, vision, mission, communication, strong leadership, employee participation and organizational culture. The vision involves developing a future image of the organization; the mission helps set the scene for communicating organizational change and strong leadership are pivots in preparing the organization for change, as they guide the organization through turbulent phases; participation requires involvement of all stakeholders in the process of

change and organizational culture contributes to a better understanding of the organization's activities and influence change initiatives.

We believe that the efforts and resources allocated by an organization to preserve the existing situation and to avoid change can be used more efficiently if they are aimed at preparing the organization to cope with change and ensure the necessary flexibility and capacity. The development of an organization involves the constant change and the increasing capacity to adapt to the conditions dictated by a more dynamic economic, social and political environment. Change is a process that produces resistance, to a higher or lower degree, and which is associated with a risk of the members of an organization is considered the main reason for the failure of implementing changes, managers must accept that the emergence of the opponents of change is a natural process, identify the causes and utilize the best ways to diminish it.

In the context of a dynamic economic and social environment, of the scientific and technical progress and the increasing competitiveness, organizational change has become a highly debated and analyzed issue by theorists and practitioners. However, the failure rate of the implementation of organizational change remains high, being estimated at about 70% of the change initiatives.

The pressures that these organizations must face lead them to adopt a more open attitude to change. Although concern for effective management of organizational change has grown, studies show that the failure of initiatives in the field of change exceeds 50%. This entitles us to believe that it is necessary to identify ways to improve the management of change which can ensure a higher rate of success of organizational change.

The literature in this field is a vast one, different aspects of organizational change being debated both by theorists and practitioners. However, we can say that the topic of the thesis is appropriate, being conferred the complexity of organizational changes, the dynamism of the current socio-economic environment and the transformations that have occurred in institutions and banks.

The motivation for choosing this topic lies in the fact that organizations are at present increasingly subject to more processes of change with increasing frequency and intensity. The socio-economic complexity of the environment and the high dynamics of its components force all organizations to constantly assess the situation and act or react to the challenges they must face.

## CONTENTS OF THE PHD THESIS

### **INTRODUCTION**

#### **PART I. THE STAGE OF KNOWLEDGE**

##### **CHAPTER 1. GENERAL CONSIDERATIONS REGARDING THE CONTENT AND THE ROLE OF CHANGE IN CONTEMPORARY SOCIETY**

- 1.1. Evolution of the concept of organizational change
  - 1.1.1. Theoretical approaches to the concept of change*
  - 1.1.2. The emergence and evolution of the concept of “organizational change”*
- 1.2. Typology of organizational changes and manifestations of the change process
- 1.3. The main models of organizational change
  - 1.4.1. The Kurt Lewin model*
  - 1.4.2. The general model of planning changes*
  - 1.4.3. “Hard System Change Model” and “Soft System Change Model”*
  - 1.4.4. The implementation of organizational changes in eight stages.*  
*The Kotter model versus the Bruksos model*
  - 1.4.5. The ADKAR model of change management*
  - 1.4.6. The McKinsey (Model 7S) model of change*
  - 1.4.7. The change model developed by Mintzberg și Quinn*
  - 1.4.8. The relational model of organizational change*
- 1.5. Strategies for achieving organizational change and the factors influencing their choice

##### **CHAPTER 2. CHANGE MANAGEMENT FEATURES OF THE BANKING INSTITUTIONS**

- 2.1. Factors that favor and stimulate organizational change
- 2.2. Sources that determine resistance to change of the individual and of the organization
  - 2.2.1. People's attitudes towards change*
  - 2.2.2. Resistance to change of the individuals*
  - 2.2.3. Resistance to change of the organization*
- 2.3. The mitigation of the resistance to change – ongoing challenge of managers in managing inappropriate behaviors
  - 2.3.1. Strategies to mitigate resistance to change*
  - 2.3.2. Techniques regarding the removal of resistance to change*

- 2.4. Aspects regarding the influence of the economic and financial crisis on the changes in the Romanian banking system
  - 2.4.1. *Strategic changes triggered by the world economic and financial crisis*
  - 2.4.2. *Changing consumer behavior - an effect of the economic crisis with a defining role in producing organizational changes*
  - 2.4.3. *The brief analysis of the changes produced by the economic crisis on the banking system in Romania*
    - 2.4.3.1. *The changes that marked the Romanian banking system in recent years*
    - 2.4.3.2. *The challenges of the digital era for the Romanian banking system.*  
*Features marking "the bank of the future".*

## **PART II. EMPIRICAL RESEARCH REGARDING CHANGE MANAGEMENT IN THE BANKING INSTITUTIONS**

### **CHAPTER 3. CONCEPTUAL, EPISTEMIC AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK OF THE SCIENTIFIC RESEARCH**

- 3.1. Approaches to organizational change and change management: key stages in its evolution as a science and practice
  - 3.1.1. *Change management - concept and benefits at individual and organizational level*
  - 3.1.2. *The main periods in the evolution of the concept of "change management"*
  - 3.1.3. *Causes of the failure in implementing organizational changes*
- 3.2. The epistemic framework
- 3.3. The methodological framework of the scientific research
  - 3.3.1. *Research objectives and hypotheses*
  - 3.3.2. *Characteristics of qualitative and quantitative research methods*
  - 3.3.3. *The questionnaire - the most commonly used instrument in quantitative research*

### **CHAPTER 4. RESULTS OF CHANGE MANAGEMENT RESEARCH IN THE BANKING INSTITUTIONS IN THE ARGEŞ COUNTY**

- 4.1. Processing, analyzing and interpreting the results of questionnaires among the employees in banking institutions
  - 4.1.1. *The structure of respondents*
  - 4.1.2. *The attitude of the employees in the banking institutions of Argeş towards change*
  - 4.1.3. *The analysis of the factors that determine the production of changes in banks*

- 4.1.4. The perception of the employees about producing a change in the institution where they work and the needed types of change*
  - 4.1.5. Resistance to change - causes and methods of mitigation*
    - 4.1.5.1. The causes of resistance to change*
    - 4.1.5.2. Methods used by managers of the banking institutions to remove the obstacles that make it difficult to successfully implement change*
  - 4.1.6. Evaluation of the role of communication in the effective implementation of change*
  - 4.1.7. The degree of awareness and application of specific instruments of change management in the banking institutions and its strengths*
  - 4.1.8. The identification of the aspects that require improvements in change management of the analyzed banking institutions*
- 4.2. The validation of the research hypotheses

## **CHAPTER 5. PROPOSALS OF PERFECTING CHANGE MANAGEMENT IN THE BANKING INSTITUTIONS**

- 5.1. The necessity to build and develop the change capacity of the banking institutions in the current social and economic context
- 5.2. Development directions of the strategies and methods used to achieve change in the banking system
- 5.3. The advantages of building an efficient banking institutions in terms of change management
- 5.4. Examples of good practices that can be adopted by the banking institutions
- 5.5. Proposals for improving change management in banks

## **CONCLUSIONS**

## **PERSONAL CONTRIBUTIONS**

## **LIMITS OF RESEARCH**

## **PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH AND DEVELOPMENT**

## **BIBLIOGRAPHY**

## **APPENDIX. QUESTIONNAIRE REGARDING CHANGE MANAGEMENT IN THE BANKING INSTITUTIONS**

### **LIST OF FIGURES**

### **LIST OF GRAPHS**

### **LIST OF TABLES**

## **RESEARCH OBJECTIVES AND HYPOTHESES**

### ➤ **General and specific objectives of the doctoral research**

**The general objective** of the doctoral research is the development of scientific knowledge by analyzing the changes in the institutions in the banking sector, aimed at identifying the ways to improve the change management, especially the one specific to the banking institutions in Argeș County.

**The specific objectives of the research are:**

- presenting the fundamental theoretical concepts of change management including the different existing approaches in the literature to achieve a complex and comprehensive theoretical framework;
- analysis of procedural and organizational changes in terms of typology;
- identifying the internal and external factors that provoke and sustain organizational change processes;
- description of the most common causes of resistance to change, forms of expression and explore ways of reducing it;
- identifying the types of changes that the members of the analyzed organizations consider vital to the institutions where they work;
- description and comparative analysis of the most important models of organizational change;
- identifying the strengths and weaknesses of change management in banking institutions;
- identifying the points needed for the development of effective strategies to implement change;
- proposing methods to improve change management in the banking institutions.

### ➤ **Hypotheses of the doctoral scientific research**

**The main hypothesis of research**

The accomplishment of a successful change management can be achieved only with the organization members' involvement and commitment to change.

**The secondary hypotheses of research**

Formulating hypotheses was based on the literature and considered the most important aspects of change management, consistent with the objectives of the proposed research.

H1. The members of the analyzed banking institutions consider to be necessary to implement a major change in the organization in which they work.

H2. Most employees say they can adapt easily to change and that they support the change plans proposed by the managers of the banking institutions.

H3. Competition and customer requirements constitute factors determining the utmost production of changes.

H4. Most employees appreciate that a major influence on changes in the banking institutions is represented by the organizational culture.

H5. Most employees of the banking institutions believe that changes must be made to target objectives and organizational restructuring.

H6. The emergence of resistance to change is a natural phenomenon in the view of most respondents.

H7. The main causes of resistance to change of the organization members provide insufficient and transparent information and the employees are not involved in the process of change.

H8. Employee motivation and training is an effective means to increase their capacity to adapt to change in the banking institutions.

H9. Communication is the preferred method for most employees to reduce resistance to change and to facilitate the process of organizational transformation.

H10. Principles, tools and specific models of change management are known and applied by the members of the banking institutions in the Argeș County.

H11. Most part of the respondents knows the strengths and weaknesses of change management in the banking institutions in Argeș.

To confirm or invalidate these hypotheses we conducted a survey of national and international bibliography, of the studies conducted by various consulting companies (Association of Change Management Professionals, McKinsey, Prosci etc.) and field research through a questionnaire applied to the employees in several banking institutions in the Argeș County.

## **STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS AND CHAPTERS' CONTENT**

The doctoral thesis is structured in two parts, the first representing the current state of knowledge and the second constituting the research regarding the analysis of change management in the banking institutions in the Argeș County.

The PhD thesis comprises the introduction, five chapters, personal contributions, the limits of research and prospects for further research, bibliography, appendix, list of figures, graphs and tables.

**In Chapter 1. General considerations regarding the content and the role of change in contemporary society**, we present the evolution of the concept of change, the typology of organizational changes and the main models and strategies to achieve change within organizations.

As Clarke L. (2002, p. 33) stated “stability is an illusion. The pace of change has increased in the last decade ... the rapid and appropriate identification of transformations suffered by the environment and the market constitute one of the secrets of survival and development. Change is continuous, there is no ending point”. Thus, social, economic or technological revolutions led to the emergence of new concepts and approaches to organizational change.

The views of theoreticians and practitioners regarding the concept of organizational change may differ according to the experiences that the experts have had in change management. Change means different things, depending on the position of the person who defines it. “For some people it may mean keeping or losing their jobs, while for an executive it may mean increasing profits, reducing costs, and saving the business”. (Jarrett M., 2011, p. 23)

The organizational change can manifest itself in several forms under the influence of various internal and external factors. At one extreme we find the change that can look modifying reason for the existence of an organization and its core strategy, and at the other extreme, may look small revisions of work.

The need for change occurs in any organization, when it reaches a stage of development where the structural, strategic and organizational support cannot or can no longer capitalize on the market position.

Change management models represent a starting point in understanding the processes and mechanisms of change at both organizational and individual levels. The thesis presents and analyzes some of the most important models of organizational change, such as the Lewin, the Kotter model, the Bruksos model, the ADKAR model or the McKinsey model.

In the literature there is no unanimous agreement about the existence of a specific strategy to achieve change to be effective in any case, and organizations cannot rely on a so-called “recipe for success”. The adoption of a particular approach or some combination of approaches reflects the assessment of what best suits the change process of a specific organization.

**In Chapter 2. Change management features of the banking institution**, we analyze the internal and external factors that cause change, it is presented the attitude towards change of the organizations and their members, identify the causes that determine resistance to

change and ways to mitigate it and presented some issues influence economic - financial crisis on changes in the banking system in Romania and challenges of the digital era for Romanian banking institutions.

Major changes take place after the ending of a complex process in which there are the forces that exert pressures for change and the forces that resist change. Even if the successful implementation of organizational change has become an issue of increasing importance, until recently most changing paradigms were characterized by an approach of macro-systems. We believe that in the process of organizational change, special attention should be given to people, everyone in the organization because their reaction to change is the factor that can make the difference between failure and success of change.

Every employee will react differently to change because every change involves the activation of factors and completing certain stages. To adapt to the new situation, the members of an organization need to integrate it, experiencing sadness, anger, fear and reaching acceptance.

Resistance to change is a reality in all organizations and groups that have changes to make smaller or larger. This is perceived by most as an element capable of creating disruption and additional consumption of organizational resources for the change to be made according to set coordinates. Not infrequently, however, resistance to change can be a factor contributing to the success of the change in that artisans forces change to focus more on the elements influenced by organizational change.

Immediately after the awareness of the financial crisis change is necessary. The current context, strongly marked by the global economic crisis led to significant changes in the production of domestic and international business environment, companies are forced to refocus and implement changes needed to survive in times of crisis and overcoming the situation. Due to the economic crisis, companies had to achieve particularly reactive, adaptive changes, orientation to planned and strategic changes being no longer possible.

In **Chapter 3. Conceptual, epistemic and methodological framework of the scientific research** presents the main concepts and instruments that operate in managing organizational change. Change in an organization is not done by itself but it needs a group of motivated people who satisfy certain essential roles: a leader or a guarantor of change, a coordination committee, a manager of change, a team of change, change agents and interfaces with the various areas of the organization affected by the change. The role of the mentioned above is detailed in the thesis.

Following the comparative analysis of qualitative and quantitative research methods, we considered that the method that best meets the purpose and objectives of the proposed research is based on a ***questionnaire survey***.

In order to validate the questionnaire, it was pre-tested by application on 12 employees of the two banks in Pitesti that have undergone a major shift determined by their acquisition by other banks. Based on this feedback, we have made these changes and got the final form of the questionnaire. Subsequently, the questionnaire was applied to both managers and employees with leadership positions in order to identify how change is perceived and change management analysis of the main characteristics of the analyzed banking institutions.

In **Chapter 4** we presented **the results of change management research in the banking institutions in the Argeș county and the validation of the research hypotheses.**

H1. The members of the analyzed banking institutions consider to be necessary to implement a major change in the organization in which they work. – ***hypothesis is partially validated.***

Respondents consider that the change should be carried out only if absolutely necessary and prefer that the change is not major and radical.

H2. Most employees say they can adapt easily to change and that they support the change plans proposed by the managers of the banking institutions. – ***hypothesis is validated.***

The vast majority of respondents (93.3%) answered affirmatively on the high degree of adaptability to changing employees and about 95% of them said they would support projects proposed conversion of facility management.

H3. Competition and customer requirements constitute factors determining the utmost production of changes. – ***hypothesis is validated.***

The appearance of change is determined by factors external and internal environment of the organization, however, most often employees feel better pressure from external factors. Competition and increasingly demanding customer requirements were indicated by 90% of respondents as the most important causes that lead to the production of changes in banking institutions to which they belong.

H4. Most employees appreciate that a major influence on changes in the banking institutions is represented by the organizational culture – ***hypothesis is invalidated.***

Organizational culture has attracted particular attention after researchers demonstrated its influence on companies' performances. In our view, it is obvious the relationship between an organization and its changing culture, but research results showed that employees of banking institutions analyzed deemed not achieve change is largely influenced by culture.

H5. Most employees of the banking institutions believe that changes must be made to target objectives and organizational restructuring – ***hypothesis is validated.***

Most respondents indicated that organizational restructuring and review of the changes to be made in the institutions where they work, but most responses indicated the need for a change in the applied processes and procedures.

H6. The emergence of resistance to change is a natural phenomenon in the view of most respondents – ***hypothesis is validated.***

Resistance to change is considered, very often, as the main impediment to the successful implementation of changes in an organization, but at the same time it is estimated that natural phenomenon is a manifestation of human nature.

This is supported by the answers of 65% of the employees in the analyzed banking institutions who believe that it is an expected fact that people show resistance.

H7. The main causes of resistance to change of the organization members provide insufficient and transparent information and the employees are not involved in the process of change – ***hypothesis is validated.***

Context in which the employees' resistance to change is a complex one, the members of each organization respond to the capacity to adapt to change, to take risks associated to change and experience.

To identify and use the most appropriate methods to reduce opposition to change, it is necessary to know the reasons that generate it. The participants at the survey named the following main causes for which they resist change:

- additional effort required to change;
- force of habit;
- fear of the new;
- the need for safety in the workplace.

H8. Employee motivation and training is an effective means to increase their capacity to adapt to change in the banking institutions – ***hypothesis is validated.***

For an organization to be prepared to face the change, its employees need to be flexible to the innovations that occur. Adaptability to change organizations as a whole is built over time and with difficulty, but managers may use different methods of facilitation. How banking employees are trained and motivated contributes to creating their commitment to the transformation processes covered by the institution.

H9. Communication is the preferred method for most employees to reduce resistance to change and to facilitate the process of organizational transformation – ***hypothesis is validated.***

The role of communication in the successful change process is considered by the vast majority of participants at the survey as a very important one. All respondents indicated that communication is the most effective way that managers can use to remove the fear for change and avoid employees' resistance.

H10. Principles, tools and specific models of change management are known and applied by the members of the banking institutions in the Argeș County – ***hypothesis is partially validated.***

Research results have shown that employees are familiar with the term "change management" and 70% of them know the tools and methods specific to this concept, however, less than half (48.3%) say that they are applied. This fact resulted from the answers to another question which shows that change management is carried out punctually and reagent according to the amendments to be made and that in general, there is no strategy planning and change management.

H11. Most part of the respondents knows the strengths and weaknesses of change management in the banking institutions in Argeș. – ***hypothesis is invalidated.***

This hypothesis is invalidated based on a large number of respondents. It is obvious that the banking institutions analyzed there was a concern for SWOT analysis of how change management is applied. Employees, in proportion of 70%, said they did not know the strengths or preferred not to comment, while 7% of respondents said that they do not exist.

Not even knowing the weak answers is encouraging, which made it very difficult to obtain proposals for improving change management in the banking institutions.

In **Chapter 5. Proposals of perfecting change management in the banking institutions**, it is emphasized the need for building and developing the capacity of change of the banking institutions in the current social and economic context, there are some ways to develop strategies and methods used for change in the banking system, a guide of best practices that can be adopted by the banking institutions is produced and various proposals to improve change management are identified.

## CONCLUSIONS

In a world in constant transformation, managers must constantly rethink strategies for action so as to adapt to changes, especially foreign ones and to prepare staff for the new ones.

Change is a continuous process, many changes occur without organizations to intervene. Changes can sometimes generate only a slight adjustment functionally and structurally or, on the contrary, they may lead to a major redesign of the organization.

Given that change is both a threat and an opportunity, it is important how members perceive the organization and this is where talent managers use a model change features appropriate organization.

Change can bring both improvements and deterioration in performance of the organization, which is why determining when to initiate change is one of the most important stages of change model and any one of the biggest responsibilities of managers. The organization does not accept change as a necessary and effective process will not be competitive, will not be able to meet the changing requirements of the market and lose gradually customers.

We consider that very important in the change process is reviewing strategies, training and motivation of human resources for accepting and promoting change, communication and expertise in the design, implementation and evaluation of changes.

For a change to produce positive effects, it should be consistent and sustained, and the biggest challenge when initiating and leading change, both at organizational and individual level, is related to changing mentalities and paradigms in thinking. Paradoxically, studies show that although at first, declarative, people are receptive to change over time they end up in no longer embracing it.

The experiences of the organizations that have gone through complex processes of change have shown that no matter how many tests were held and many reactions from customers are considered, there is no certainty of how the change will work in reality. Therefore, it is recommended to carry out new pilot phases of change to identify the risks and the mitigation methods. These pilot phases carried out internally involve the implementation of change only in a certain part of the organization (a department, an agency, a geographic area).

## PERSONAL CONTRIBUTIONS

After analyzing the studies conducted in our country on change management, I have not identified any to refer to the institutions of the Romanian banking system, which experienced significant transformations particularly imposed by the external factors but also the internal ones. As a result, we believe that the proposed topic and the way in which the research was conducted have a particular importance on the results and proposals made, to the extent that they will be accepted and disseminated in the studied field, but also in other circles concerned could produce a positive change of attitude towards change at individual and group level or organization and a better understanding of the need to streamline the management of change.

We appreciate that the results of the doctoral research will contribute to the development of knowledge in the field of change management by:

- ✓ presentation, classification and systematization of basic terminology;
- ✓ study of the development of the research field;
- ✓ identification and analysis of the main models and strategies for achieving organizational change;
- ✓ analysis of the sources and forms of manifestation of resistance to change at individual, group and organization level;
- ✓ analysis of the capability for change of the organizations;
- ✓ elaborating the questionnaire and its implementation;
- ✓ applying the research methodology in some banks in the Argeș County, analyzing and interpreting the obtained data;
- ✓ knowing the employees' attitudes in the banking system towards change;
- ✓ identifying the strengths and weaknesses of change management in the banking institutions;
- ✓ a guide of best practices in change management;
- ✓ identifying some proposals to improve change management in the banking system.

***Personal contributions with scientific – curricular character*** have resulted in:

- ✓ publishing articles in specialized journals indexed in international databases;
- ✓ papers presented at national and international conferences;
- ✓ participation, as a member of the target group, at the activities conducted under the project Routes of academic excellence in doctoral and postdoctoral research – **READ**, organized by the Romanian Academy and financed through the European Social Fund, the Sectorial Operational Programme “Human Resources Development” 2007 – 2013;

- ✓ attending a research and documentation stage for a period of one month to the Polytechnic Institute of Porto, Portugal;
- ✓ drafting and presenting the reports of scientific progress written during the doctoral training;
- ✓ elaboration of the doctoral thesis.

From a practical standpoint, the doctoral thesis proves to be interesting especially by the elaborated conclusions and proposals, which can be used both to develop the theoretical aspects of change management and to improve the transformation programs of the organizations wishing to address challenges from both the internal and especially the external environment.

## **LIMITS OF RESEARCH**

The conducted research also has some limitations, but we consider that they do not significantly influence the objectives or the conclusions. The research limits identified for each of the two components, theoretical and practical, are the following:

- the access to certain bibliography sources in the international literature, to articles published in ISI and BDI papers and to global studies of foreign companies has been limited;
- the relatively small number of analyzed banking units due to management refusal to apply the questionnaires among their employees;
- the condition imposed by the analyzed banking institutions not to make their names public;
- the subjectivity of the respondents directly affected by the changes that have occurred in the analyzed banking institutions;
- the reluctance in filling out open questions, which resulted in a lower rate of response to those questions;
- the representativeness and generalization of the study at regional or national level cannot be sustained because the studied population is small and it is located only in the Argeș County.

## **PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH AND DEVELOPMENT**

The PhD thesis is intended to be a starting point for change management science theorists and practitioners in the banking system. The conducted research can be continued and deepened on future research directions covering the following issues:

- making a longitudinal study to analyze the effects of implementing change in the banks that have gone through major transformations and developments in changing attitudes towards their members;
- analysis of customer sentiment towards the banking institutions covered by these transformations in recent years;
- determining the influence that organizational culture has in streamlining the processes of change;
- deepening the research at national level and the use of various quantitative and qualitative research methods through which we analyze several aspects of organizational change and change management practices;
- developing a system to assess the need and opportunity of organizational changes and the impact of their implementation;
- identification of best practices, as a result of the analysis of changes that have occurred in the European banks and their adaptation to the specificity of the Romanian banking system.

## **SELECTIVE BIBLIOGRAPHY**

1. Adams John, Khan Haviz, Reaside Robert, White David, *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students*, Response Books, Business books from SAGE, 2007
2. Aiken Carolyn, Keller Scott, *The irrational side of change management*, McKinsey Quarterly, Aprilie, 2009, disponibil online la <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-irrational-side-of-change-management>, accesat 28 aprilie 2016
3. Alas Ruth, *The Triangular Model for Dealing with Organizational Change*, Journal of Change Management, 2007
4. Androniceanu Armenia; Drăgulănescu Irina-Virginia, *Sustenabilitatea schimbărilor organizationale în contextul crizei economice globale*, Amfiteatrul Economic, Vol. XIV, Nr. 32, 2012

5. Armstrong Michael, *Cum să fii un manager și mai bun*, Ediția a VI-a, Editura Meteor Press, București, 2007
6. Armstrong Michael, *Managementul resurselor umane*, Editura Codecs, București, 2003
7. Ashmarina Igorevna Svetlana, Khasaev R. Gabibulla, *Methodical estimation basic concepts of organization changes' requirements level and enterprises' readiness to their implementation*, Review of European Studies; Vol. 7, Nr. 2, 2015, disponibil online la [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2583753](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2583753)
8. Avram Eugen, *Schimbare și dezvoltare organizațională*, Editura Universitară, București, 2013
9. Babalâc Cătălin Cristian, *Change Management Essentials to Manage Business Flexibility*, Valahian Journal of Economic Studies, Vol. 4 (18), Nr. 4, 2013
10. Baicu Gabriela Claudia, State Olimpia, *Modelele bancare sub impactul schimbărilor organizationale post-criză apte să confere stabilitate financiară durabilă - experiența României*, Amfiteatru Economic, Vol. XIV, Nr. 32, 2012
11. Barbu Magdalena, Năstase Marian, *Change leadership and the worldwide crisis*, Review of International Comparative Management, Vol. 11, Nr. 1, 2010, disponibil online la <http://ideas.repec.org/a/rom/rmcimn/v11y2010i1p129-138.html>
12. Barnard Matt, Stoll Naomi, *Organisational change management: a rapid literature review*, Centre for Understanding Behaviour Change, Short Policy Report, October 2010, disponibil online la [www.cubec.org.uk](http://www.cubec.org.uk), accesat 30 iulie 2015
13. Băeșu Camelia, Bejinaru Ruxandra, *Leadership approaches regarding the organizational change*, The USV Annals of Economics and Public Administration, Vol. 13, Nr. 2(18), 2013
14. Benedict Amanda, *Change management – survey report*, Society for Human Resource Management (SHRM), Aprilie, 2007
15. Bennebroek Gravenhorst M. Kilian, Werkman A. Renate, Boonstra J. Jaap, *The Change Capacity of Organisations: General Assessment and Five Configurations*, Applied Psychology: an International Review, Nr. 52(1), 2003
16. Blackman D., O'Flynn J., Ugyel, L., *A diagnostic tool for assessing organizational readiness for complex change*, 2013, disponibil online la [https://www.anzsog.edu.au/media/upload/publication/131\\_Flynn-and-Ugyel-Diagnostic-Tool-ANZAM-2013.pdf](https://www.anzsog.edu.au/media/upload/publication/131_Flynn-and-Ugyel-Diagnostic-Tool-ANZAM-2013.pdf), accesat 22 septembrie 2015
17. Blumberg Boris, Cooper R. Donald, Schindler S. Pamela, *Business Research Methods*, McGraw-Hill Education, United Kingdom, 2011

18. Bogathy Zoltan, *Psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, București, 2004
19. Bold Oliviana, *A Perspective on Organizational Change Issue – Case Study on the Application of Two Change Models*, Review of International Comparative Management, Vol. 12, Nr. 5, 2011
20. Brăduțanu Daniela, *Identifying the Reducing Resistance to Change Phase in an Organizational Change Model*, Acta Universitatis Danubius, Vol. 8, Nr. 2, 2012
21. Bridges William, Bridges Susan, *Managing transitions – making the most of change*, 3rd edition, DaCappo Press, 2009
22. Brisson-Banks Claire, *Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities*, Library Management, Vol. 31, Nr. 4, 2010
23. Broeders Henk, Khanna Somesh, *Strategic choices for banks in the digital age*, ianuarie 2015, disponibil online la <http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/strategic-choices-for-banks-in-the-digital-age>, accesat 23 mai 2016
24. Bruksos Ralph, *Schimbarea ca oportunitate*, Editura Curtea veche, București, 2010
25. Buono Anthony, Kerber W. Kenneth, *Building organizational change capacity*, Management Consulting Division International Conference, Vienna, Austria, 2009
26. Burduș Eugen, Căprărescu Gheorghița, Androniceanu Armenia, Miles Michael, *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a II-a, Editura Economică, București, 2003
27. Burnes Bernard, Jackson Philip, *Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values*, Journal of Change Management, Mai, 2011
28. Cabrey S. Tricia, Haughey Amy, *Enabling Organizational Change Through Strategic Initiatives*, 2014, Project Management Institute, disponibil online la <http://www.pmi.org/~/media/PDF/Publications/Enabling-Change-Through-Strategic-Initiatives.ashx>, accesat 28 noiembrie 2015
29. Cameron Esther, Green Mike, *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*, Kogan Page Publishers, 2015
30. Căpraru Bogdan, *Sistemele bancare, între trecut și viitor*, Revista Oeconomica, Nr. 4, 2010
31. Cărare Vasile, *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Sitech, Craiova, 2013

32. Chelcea Septimiu, *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*, Editura Economică, București, 2004
33. Chiha Gaha, *Les cadres intermédiaires, leviers du changement radical*, La Revue des Sciences de Gestion, Nr. 4, 2006
34. Choy Theam Looi, *The Strengths and Weaknesses of Research Methodology: Comparison and Complimentary between Qualitative and Quantitative Approaches*, IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS), Vol. 19, Nr. 4, Aprilie, 2014, disponibil online la <http://iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol19-issue4/Version-3/N0194399104.pdf>, accesat 21 iunie 2015
35. Clarke Liz, *Managementul schimbării – Ghid practic privind producerea, menținerea și controlul schimbării într-o firmă sau organizație*, Editura Teora, București, 2002
36. Combe Marge, *Change readiness: focusing change management where it counts*, 2014, Project Institute Management, disponibil online la [www.pmi.org/learning/~media/PDF/Knowledge%20Center/Focusing-Change-Management-Where-it-Counts.ashx](http://www.pmi.org/learning/~media/PDF/Knowledge%20Center/Focusing-Change-Management-Where-it-Counts.ashx), accesat 28 octombrie 2015
37. Connelly Mark, *Eight reasons you need a change management model*, 2015, disponibil online la <http://www.change-management-coach.com/change-management-model.html>, accesat 18 octombrie 2015
38. Conner Daryl, *Managing at the speed of change*, Random Hous Publishing Group, 2006
39. Constantin Ticu, *Evaluarea psihologică a personalului*, Editura Polirom, București, 2004
40. Cornescu Viorel, Mihăilescu Ion, Stanciu Sica, *Managementul organizației*, Editura ALL BECK, București, 2003
41. Cornescu Viorel, Marinescu Paul, Curteanu Doru, Toma Sorin, *Management – de la teorie la practică*, Editura Universității din București, 2004
42. Crawford John, *Building an Effective Change Management Organisation*, Second Edition, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013
43. Crawford Lynn, Hassner Nahmias Anat, *Competencies for managing change*, International Journal of Project Management, Nr. 28, 2010
44. Dănaiață Ion, Sărătean Elena, *Motivația și comportamentul în schimbarea organizațională*, Business & Leadership, Nr. 2, 2009
45. Dinulescu Leontin, *Banking-ul viitorului: după chipul și asemănarea clientului viitorului*, Economistul, Nr. 15-16, 2015

46. D'Ortenzio Carlo, *Understanding change and change management processes: a case study*, University of Canberra, Canberra, Australia, 2012, disponibil online la [http://www.canberra.edu.au/researchrepository/file/81c02a90-6a15-91ae-c7a2-ff44c96d60b2/1/full\\_text.pdf](http://www.canberra.edu.au/researchrepository/file/81c02a90-6a15-91ae-c7a2-ff44c96d60b2/1/full_text.pdf), accesat 20 noiembrie 2014
47. Drucker Peter, *Despre decizie și eficacitate*, Editura Meteor Press, București, 2007
48. Drucker Peter, *Despre profesia de manager*, Editura Meteor Press, București, 2006
49. Dygert B. Charles, Jacobs A. Richard, *Managementul culturii organizaționale. Pași spre succes*, Editura Polirom, Iași, 2006
50. Enescu Camelia, Popescu Delia Mioara, *Executive Coaching – Instrument for Implementing Organizational Change*, Review of International Comparative Management, Vol. 13, Nr. 3, 2012, disponibil online la <http://rmci.ase.ro/no13vol3/03.pdf>, accesat 31 martie 2014
51. Eppler Mark, *Capcanele managementului. Soluții pentru a transforma eșecul în victorie*, Editura Polirom, Iași, 2007
52. Erosa E. Victoria, García Vallejo L. José, *Managers' readiness for organizational change: exploring the intercultural competence connection*, Journal of Business & Economic Policy, Vol. 2, Nr. 1, 2015, disponibil online la [http://www.jbepnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_1\\_March\\_2015/11.pdf](http://www.jbepnet.com/journals/Vol_2_No_1_March_2015/11.pdf), accesat 29 iunie 2015
53. Ford D. Jeffrey, Ford W. Laurie, *Decoding resistance to change*, Harvard Business Review, aprilie 2009, disponibil online la <https://hbr.org/2009/04/decoding-resistance-to-change>, accesat 12 iunie 2016
54. Greenberg Jerald, *Managing behavior in organization*, Pearson Education, New Jersey, USA, 2005
55. Grigorescu Adriana, Olteanu Luminița Mirela, *Stakeholders Perception Of The Process Of Change In Romanian Undergraduate Education*, Revista de Management Comparat Internațional, Vol. 15, Nr. 4, octombrie 2014
56. Hallgrímsson Tryggvi, *Organizational change and change readiness: Employees' attitudes during times of proposed merger*, 2008, disponibil online la <http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/1542/thesis.pdf>, accesat 17 martie 2015
57. Hamel Gary, *Ce contează acum. Cum să câștigăm într-o lume a schimbărilor implacabile, a competiției feroce și a inovației de nestăvilit*, Editura Publica, București, 2012

58. Harvey R. Thomas, Broyles A. Elizabeth, *Resistance to change. A guide to harnessing its positive power*, Rowman & Littlefield Education, Plymouth, United Kingdom, 2010
59. Hayes John, *The theory and practice of talent management*, Palgrave Macmillan, 2010
60. He Hongwei, Baruch Yehuda, *Transforming organizational identity under institutional change*, Journal of Organizational Change Management Vol. 22, Nr. 6, 2009
61. Holbeche Linda, *Managing Change in Difficult Times*, Legal Information Management, Nr. 9, 2009
62. Holt T. Daniel, Armenakis A. Achilles, Feild S. Hubert, Harris G. Stanley, *Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale*, Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 43, Nr. 2, 2007
63. Holt T. Daniel, Vardaman M. James, *Toward a comprehensive understanding of readiness for change: the case for an expanded conceptualization*, Journal of Change Management, Vol. 13, Nr. 1, 2013
64. Huong Ha, *Change management for sustainability*, Business Expert Press, New York, 2014
65. Huțu Carmen Aida, *Cultură, schimbare, competiție*, Editura Economică, București, 2003
66. Jarrett Michael, *Gata de schimbare: de ce unele companii se pot transforma cu succes – iar altele nu*, Editura Publica, București, 2011
67. Jaujard Francois, *De la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs : les opérateurs de fabrication de haute technologie face à leur nouvelle situation de travail*, Business administration. Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, 2007, disponibil online la <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00436598/document>, accesat 21 aprilie 2015
68. Johns Gary, *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 1998
69. Jones Gareth, *Organizational theory, design and change*, Pearson Education Inc. New Jersey, USA, 2004
70. Jones John, Aguirre DeAnne, Calderone Matthew, *10 Principles of change management - Tools and techniques to help companies transform quickly*, disponibil online la <http://www.strategy-business.com/article/rr00006?pg=all>, accesat 28 ianuarie 2016
71. Jones A. Renae, Jimmieson L. Nerina, Griffiths Andrew, *The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation*

- Success: The Mediating Role of Readiness for Change*, Journal of Management Studies, 2005
72. Jordan J. Peter, *Dealing with Organisational Change: Can Emotional Intelligence Enhance Organisational Learning?*, International Journal of Organisational Behaviour, Vol. 8 (1), 2005
  73. Judge Q.William Jr., *Building Organizational Capacity for Change - The Strategic Leader's New Mandate*, Business Expert Press, LLC, 2011
  74. Jurevicius Ovidijus, *McKinsey 7s Model*, decembrie 2013, disponibil online la <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>, accesat 07 mai 2016
  75. Kanter Moss Rosabeth, *Frontierele managementului*, Editura Meteor Press, Bucureşti, 2006
  76. Kanter Moss Rosabeth, *Ten reasons people resist change*, September, 2012, disponibil online la <http://blogs.hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-change/>, accesat 24 noiembrie 2015
  77. Keogh Donald, *Eșecul în afaceri: zece reguli de urmat*, Editura Litera Internațional, Bucureşti, 2009
  78. Kocoglu Yusuf, Moatty Frédéric, *Les entreprises ont-elles changé d'organisation? » Une mesure à partir des déclarations des dirigeants*, Réseaux, Nr. 162, 2010
  79. Kotter John, *Leading Change - Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, 2007, disponibil online la [http://www.srfmr.org/uploads/teaching\\_resource/1396040272-211c50caa4635c59b/Leading%20Change.pdf](http://www.srfmr.org/uploads/teaching_resource/1396040272-211c50caa4635c59b/Leading%20Change.pdf), accesat 13 ianuarie 2014
  80. Kotter John, *Ce fac liderii cu adevărat*, Editura Meteor Press, Bucureşti, 2008
  81. Kotter John, *Forța schimbării – Cum diferă leadershipul de management*, Editura Publica, Bucureşti, 2009
  82. Kotter John, Cohen Dan, *Inima schimbării. Povestiri adevărate despre felul în care oamenii își transformă organizațiile*, Editura Meteor Business, Bucureşti, 2008
  83. Kotter John, Schlesinger Leonard, *Choosing strategies for change*, Harvard Business Review, iulie 2008
  84. Kubr Milan, *Management consulting: Manualul consultantului în management*, Editura Amcor, Bucureşti, 1992
  85. Laliberté Maude, *Does Your Organization Really Have the Capacity to Change? How Can You Be Sure?*, aprilie 2015, disponibil online la <http://www.brioconseils.com/blog/966/votre-organisation-a-t-elle-vraiment-la-capacite-de-changer-comment-en-etre-certain/lang=en>, accesat 17 noiembrie 2015

86. Lämsä Anna-Maija, Savolainen Taina, *The nature of managerial commitment to strategic change*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 21, Nr. 6, 2000
87. Latendresse Josée, St-Pierre Nathalie, *La gestion des changements*, disponibil online la <http://www.rqvvs.qc.ca/documents/file/gestion-des-changements.pdf>, accesat 21 august 2015
88. Lawrence Paul, *Leading Change – Insights Into How Leaders Actually Approach the Challenge of Complexity*, Journal of Change Management, 2015
89. Leslie Allan, *Managing change in the workplace – a practical guide*, Business Performance, 2008
90. Lock Daniel, *The fundamentals of change management*, e-Book disponibilă online la <http://daniellock.com/wp-content/uploads/2013/11/Fundamentals-of-change-management.pdf>, accesat 22 martie 2016
91. Makin Peter; Cox Charles, *Schimbarea în organizații - optimizarea comportamentului angajaților*, Editura Polirom, Iași, 2006
92. Mare Emilian, *Schimbarea și dezvoltarea organizațională*, Revista Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Nr. 3 (43), 2006, disponibil online la [http://www.armyacademy.ro/reviste/3\\_2006\\_ro/a8.pdf](http://www.armyacademy.ro/reviste/3_2006_ro/a8.pdf), accesat 14 octombrie 2014
93. Marinova V. Sophia, Peng Chunyan, Lorinkova Natalia, Van Dyne Linn, Chiaburu Dan, *Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors*, Journal of Vocational Behavior, Nr. 88, 2015
1. McCabe Darren, *Making out and making do: how employees resist and make organisational change work through consent in a UK bank*, New Technology, Work and Employment, Nr. 29, 2014
2. Medrega Claudia, *Ce a mai rămas din sectorul bancar românesc după șase ani de criză. O cincime din salariații băncilor și din sucursale au dispărut în criză, iar sistemul a revenit pe pierdere*, Ziarul Financiar, 3 dec 2014, disponibil online la <http://www.zf.ro/banci-si-asigurari/ce-a-mai-ramas-din-sectorul-bancar-romanesc-dupa-sase-ani-de-criza-o-cincime-din-salariatii-bancilor-si-din-sucursale-au-disparut-in-criza-iar-sistemul-a-revenit-pe-pierdere-13695837>, accesat 11 iunie 2016
3. Militaru Gheorghe, *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 2005
4. Miller David, *Successful change – how to implement change through people*, [www.changefirst.com](http://www.changefirst.com), 2011

5. Miller David, Proctor Audra, *Change Capability Building*, The European Business Review, disponibil online la <http://www.europeanbusinessreview.com/?p=8947>, accesat 27 martie 2016
6. Moldoveanu George, *Analiză și comportament organizațional*, Editura Economică, București, 2005
7. Moldoveanu George; Dobrin Cosmin, *Abordări și strategii de schimbare organizațională în contextul societății bazate pe cunoaștere*, Revista Cercetări Practice și Teoretice în Managementul Urban, Nr. 7, 2008
8. Montagnac Cordelier Benoit, Montagnac Cordelier Hélène-Marie, *Conduire le changement organisationnel ?*, Revista Communication & Organisation, Nr. 33, 2008, disponibil online la <http://communicationorganisation.revues.org/411>, accesat 17 noiembrie 2014
9. Munteanu Anca, Brezeanu Petre, Badea Leonardo, *Modele de transformare a productivității în sistemul bancar românesc – impactul dimensiunii și al originii acționariatului asupra productivității totale*, Economie teoretică și aplicată, Vol. XX, Nr. 6(583), 2013
10. Myungweon Choi, *Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review*, Human Resource Management, Vol. 50, Nr. 4, 2011
11. Nauheimer Holger, *Taking stock:a survey on the practice and future of change management*, The Change Management Toolbook, 2005
12. Năstase Marian, Predișcan Mariana, Roiban Roxana Nadina, *The Role of Employees in a Process of Change – A Case Study for the Romanian Organizations*, Review of International Comparative Management, Vol. 14, Nr. 4, 2013
13. Neculau Adrian, Ferreol Gilles, (coord.), *Psihosociologia schimbării*, Editura Polirom, Iași, 1998
14. Newton Richard, *Managementul schimbării pas cu pas: tot ceea ce vă trebuie pentru a alcătui și a realiza un plan*, Editura ALL, București, 2009
15. Nica Panaite, *Strategii de realizare a schimbării organizaționale*, Revista online de marketing și comunicare în afaceri, iunie 2006, disponibil online la [http://markmedia.ro/article\\_show.php?g\\_id=687](http://markmedia.ro/article_show.php?g_id=687), accesat 3 noiembrie 2013
16. Nica Panaite, *Rezistența la schimbare și cauzele care o generează*, Revista online de marketing și comunicare în afaceri, mai 2006, disponibil online la [http://markmedia.ro/article\\_show.php?g\\_id=678](http://markmedia.ro/article_show.php?g_id=678), accesat 3 noiembrie 2013
17. Nickols Fred, *Four strategies for managing change*, 2016, disponibil online la [http://www.nickols.us/four\\_strategies.pdf](http://www.nickols.us/four_strategies.pdf), accesat 15 mai 2016

18. Nicolescu Ovidiu, (coord.), *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, Bucureşti, 1996
19. Nicolescu Ovidiu, Nicolescu Ciprian, *Tranziția organizațională și rezistența la schimbări*, Revista Economie teoretică și aplicată, disponibil online la <http://store.ectap.ro/articole/119.pdf>, accesat 4 noiembrie 2013
20. Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitară, Bucureşti, 2008
21. Niculescu Maria, Vasile Nicolae, *Epistemologie. Perspectiva interdisciplinară*, Editura Bibliotheca, Târgovişte, 2011
22. Oxtoby Barrie, McGuiness Tony, Morgan Robert, *Developing Organisational Change Capability*, *European Management Journal*, Vol. 20, Nr. 3, 2002
23. Paton Robert, McCalman James, *Change Management – a guide to effective implementation*, Third Edition, SAGE Publication, 2008
24. Petrescu Marius, Stegăroiu Ion, Năbărjoiu Neculai, Duică Anişoara, Popa Eliza, *Managementul schimbării și riscului*, Editura Bibliotheca, Târgovişte, 2010
25. Platts Sarah, *Why do so many change efforts fail? Bad implementation and embedding*, The Open University Business School, 2013, disponibil online la <http://www.open.ac.uk/business-school/business-perspectives/why-do-so-many-change-efforts-fail-bad-implementation-and-embedding>
26. Popescu Cristian, *Modele și metode ale schimbării*, Business & Leadership, Nr. 2, 2008
27. Popescu Delia Mioara; Enescu Camelia, *Coaching in the process of organizational change*, Valahian Journal of Economic Studies, Vol. 3 (17), Nr. 2, 2012
28. Popescu Doina, *Managementul general al firmei*, Ediția a II-a, Editura ASE, Bucureşti, 2010
29. Popescu I. Doina, *Comportament organizațional*, Editura ASE, Bucureşti, 2010
30. Popescu Sandu-Cristinel, Roşca Constantin, *Repere ale schimbării organizaționale*, Business&Leadership, Nr. 2, 2009
31. Preda Marin, *Comportament organizațional. Teorii exerciții și studii de caz*, Editura Polirom, Iași, 2006
32. Predișcan Mariana, Roiban Nadina Roxana, *The impact of change in the Romanian organizations*, Annals of University of Craiova – Economic Sciences Series, Vol. 1, Nr. 43, 2015
33. Proctor Audra, *Increase your resilience to change*, <http://www.changefirst.com>, august 2014

34. Proctor Audra, *Are you a great change manager?*, <http://www.changefirst.com>, septembrie 2014
35. Puiu Alexandru, *Management. Analize și studii comparative*, Ediția a III-a, Editura Independența Economică, Pitești, 2007
36. Rafferty E. Alannah, Jimmieson L. Nerina, Armenakis A. Achilles, *Change Readiness: A Multilevel Review*, Journal of Management, Vol. 39, Nr. 1, 2013
37. Raut Ramchandra Umesh, Veer Balaso Nitin, *Management research: To understand the role of epistemology in management research*, Journal of Management and Science, Vol. 4, Nr. 1, 2014
38. Ridderstrale Jonas, Wilcox Mark, *Revitalizarea corporației. Cum reușesc liderii să producă schimbarea*, Editura Publica, București, 2010
39. Rouchy Jean Claude, *Grupul – spațiu analitic. Observație și teorie*, Editura Polirom, Iași, 2000
40. Sadler Philip, *Managing Change*, Sunday Times Business Skills Series, Kogan Page, 1997
41. Sandu Antonio, *Managementul excelenței în cercetarea științifică: grupul de dezbatere apreciativă*, Editura Lumen, Iași, 2012
42. Sandu Antonio, *Metode de cercetare în știința comunicării*, suport de curs, Universitatea Mihail Kogălniceanu, Iași, 2012, disponibil online la, [http://www.umk.ro/images/documente/drept/suporturi\\_curs/met\\_cercetarii\\_st.pdf](http://www.umk.ro/images/documente/drept/suporturi_curs/met_cercetarii_st.pdf), accesat 20 martie 2015
43. Sachs Jeffrey, *Originile crizei financiare americane*, 2008, disponibil online <http://www.romanialibera.ro/opinii/comentarii/originile-crizei-financiare-americane-120850>, accesat 14 ianuarie 2014
44. Savolainen Tania, *Change Implementation in Intercultural Context: A Case Study of Creating Readiness to Change*, Journal of Global Business Issues, Vol. 7, Nr. 2, 2013
45. Săvoiu Gheorghe, Grigorescu Remus, Asandei Mihaela, Manole Sorin, *Cercetări și modelări de marketing – metode cantitative în cercetarea pieței*, Editura Universitară, București, 2004
46. Sekaran Uma, Bougie Roger, *Research methods for Business. A skill-building approach*, Wiley, United Kingdom, 2013
47. Scărătărescu Iuliana (Talmaciu), Gănescu Cristina, *The managerial change - a performance prerequisite in contemporary management*, Analele Universității din Oradea, Volumul IV – Management and Marketing, 2008

48. Scărătescu Iuliana (Talmaciu), *The Role of Communication in the Efficient Administration of Organisational Changes*, Valahian Journal of Economic Studies, Vol. 5, Nr. 1, 2014
49. Senior Barbara, *Organizational Change Lecturer's Guide*”, 2012, disponibil online la [www.ln.edu.hk/mgt/staff/robin/Change/EMBA%25208%2520redone.ppt+&cd=2&hl=ro&ct=clnk&gl=ro](http://www.ln.edu.hk/mgt/staff/robin/Change/EMBA%25208%2520redone.ppt+&cd=2&hl=ro&ct=clnk&gl=ro), accesat 22 octombrie 2013
50. Senior Barbara; Fleming Jocelyne, *Organizational Change*, Prentice Hall, 2006
51. Shea Gregory, Solomon Cassie, *Change management is bigger than leadership*, Harvard Business Review, 2013
52. Sidra Ajmal, M. Zuhair Farooq, Noman Sajid, Sajid Awan, *Role of leadership in change management process*, Abasyn Journal of Social Sciences, Vol. 5, 2013, disponibil online la <http://64.17.184.140/wp-content/uploads/2013/02/V5I2-8.pdf>, accesat 21 martie 2015
53. Sîrbu Mirela, *Schimbarea organizațională - șansă sau amenințare?*, Revista Business & Leadership, Nr. 1, 2008
54. Smollan Roy, *Engaging with Resistance to Change*, University of Auckland Business Review, Vol. 13, Nr. 1, 2011
55. Spârleanu Cătălina, *Dezvoltare organizațională în ONG-urile active în protecția copilului*, teză de doctorat, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj Napoca, 2012
56. Stanciu Stoica Getuța Camelia, *Strategii manageriale de reducere a rezistenței la schimbare în organizațiile românești – o aplicație din perspectiva emergenței NTIC*, teză de doctorat, Universitatea Valahia din Târgoviște, 2012
57. Stanciu Stoica Camelia Getuța, Popescu Delia Mioara, Mihălcioiu Viorel, *Resistance to change on the organizational level*, Valahian Journal of Economic Studies, Vol. 3 (17), Nr. 2, 2012
58. Stanciu Ștefan, Ionescu Mihaela Alexandra, *Cultură și comportament organizațional*, Editura Comunicare.ro, București, 2005
59. Stegăroiu Ion, Niculescu Cristian, *Excelența în management*, Editura Niculescu, București, 2000
60. Steriu Cornelia, *Perfecționarea managementului schimbării în întreprinderile mici și mijlocii*, teză de doctorat, ASE București, 2011
61. Stiglitz Joseph, *Criza finanțiară din SUA, cauzată de primele bancherilor*, L'Expansion citat de Capital, 2008, disponibil online la <http://www.capital.ro/articol/criză-finanțiară-x103-din-sua-cauzat-x103-de-primele-bancherilor-107864.html>, accesat 26 noiembrie 2015

62. Strebel Paul, *Alegerea căii corecte de schimbare*, capitol în Cum să stăpânești managementul la perfecție, Editura Rentrop&Straton, București, 2000
63. Ștefănescu Camelia, *Metodologia cercetării științifice în management*, Editura Fundației România de Mâine, București, 2009
64. Talmaciu Iuliana, *Building and developing the change capacity of an organisation*, Revista Strategii Manageriale, Nr. 3 (29), 2015
65. Talmaciu Iuliana, *Comparative Analysis of Different Models of Organizational Change*, Valahian Journal of Economic Studies, Vol. 5 (19), Nr. 4, 2014
66. Tanțău Adrian Dumitru, *Fundamente ale schimbării organizaționale*, Editura ASE, București, 2004
67. Taylor Ros, Humphrey John, *Cum să ajungi în top. 10 pași către succes*, Editura Polirom, Iași, 2003
68. Tell Joakim, *Strategies for managing change, The practicalities of managing change*, Halmstad University, 2007, disponibil online la [www.hh.se/download/18.70cf2e49129168da0158000114095/strategies\\_for\\_managing\\_change\\_lecture\\_final\[1\].ppt](http://www.hh.se/download/18.70cf2e49129168da0158000114095/strategies_for_managing_change_lecture_final[1].ppt), &cd=4&hl=ro&ct=clnk&gl=ro, accesat 18 aprilie 2014
69. Todnem By Rune, Achilles A. Armenakis, Burnes Bernard, *Organizational Change: A Focus on Ethical Cultures and Mindfulness*, Journal of Change Management, Vol. 15, Nr. 1, 2015
70. Torben Rick, *Top 20+ change management mistakes to avoid*, disponibil online la <http://www.torbenrick.eu/blog/change-management/top-20-change-management-mistakes-to-avoid/>, accesat 22 februarie 2015
71. Trașcă Lucian, *Metode și tehnici de cercetare în psihologie*, Universitatea Spiru Haret, București, 2010
72. Tripon Avram, *Managementul inovării și schimbărilor organizaționale*, 2004, disponibil online la <http://www.docstoc.com/docs/77374381>, accesat 29 mai 2014
73. Tripon Ciprian, Dodu Marius, *Dezvoltarea organizațională și managementul schimbării*, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, 2012, disponibil online la <http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Suport-Curs-DOMS-Zi-2012-2013.pdf>, accesat 31 mai 2014
74. Tripon Ciprian, Dodu Marius, Raboca Horia, *Dezvoltarea organizațională și măsurarea performanțelor*, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, 2013, disponibil online la <http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Dezvoltarea-organizationala-si-masurarea-performantelor1.pdf>, accesat 31 mai 2014

75. Tudor Liviu, *Managementul schimbării. Rezistența angajaților față de schimbarea organizațională*, Revista Română de Statistică – Supliment, nr. 9, 2014 [http://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2014/11/RRSS09\\_2014\\_A2\\_ro.pdf](http://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2014/11/RRSS09_2014_A2_ro.pdf), accesat 19 octombrie 2015
76. Tung Chee, *Why Creating Organizational Change Is So Hard*, Gallup Business Journal, May, 2014
77. Thomas S. Ulen, *Responding to change: internal and external factors in organizational success*, Journal of Institutional Economics, Nr. 6, 2010
78. Vakola Maria, *Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach*, Journal of Change Management, Vol. 13, Nr. 1, 2013
79. Van de Ven H. Andrew, Sun Kangyong, *Breakdowns in Implementing Models of Organization Change*, Academy of Management Perspectives, August, 2011
80. Weiner J. Bryan, *A theory of organizational readiness for change*, 2009, disponibil online la <http://www.implementationscience.com/content/4/1/67>, accesat 30 martie 2014
81. Yauch A. Charlene, Steudel J. Harold, *Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods*, Organizational Research Methods, Vol. 6, Nr. 4, 2003, disponibil online la <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.576.1273&rep=rep1&type=pdf>, accesat 13 martie 2015
82. Yuan Liu, *Analysis and Evaluation of Organizational Change Approaches*, International Journal of Business and Management, Vol. 4, Nr. 12, 2009
83. *10 Questions Startups Use to Make Change Happen*, [www.forbes.com](http://www.forbes.com), accesat 20 mai 2014
84. *Change management leadership guide*, 2011, disponibil online la [http://www.ryerson.ca/content/dam/hr/management/change\\_mgmt/docs/ChangeManagementGuide\\_FINAL.pdf](http://www.ryerson.ca/content/dam/hr/management/change_mgmt/docs/ChangeManagementGuide_FINAL.pdf), accesat 28 august 2015
85. *Change strategy and approaches*, disponibil online la [www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/change-management/strategy-approaches](http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/change-management/strategy-approaches), accesat 12 martie 2014
86. *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*, disponibil online la <http://www.archipel.uqam.ca/3486/1/M9538.pdf>
87. *Etapele procesului de schimbare organizațională*, aprilie 2014, disponibil online la [www.manageranticriza.ro](http://www.manageranticriza.ro), accesat 18 februarie 2015
88. *Managementul schimbării – apariția și evoluția schimbării*, aprilie 2014, disponibil online la [www.manageranticriza.ro](http://www.manageranticriza.ro), accesat 18 februarie 2015

89. *Managementul schimbării – de ce eșuează inițiativele de schimbare*, aprilie 2014, disponibil online la <http://www.manageranticriza.ro/managementul-schimbarii-de-ce-esueaza-intiativele-de-schimbare/>, accesat 22 noiembrie 2015
90. *Le changement: des organisations a l'individu....et vice versa*, disponibil online la <http://www.isrifrance.fr/changement-2/le-changement-des-organisations-a-lindividu>, accesat 25 noiembrie 2013
91. Banca Națională a României, *Forumul „Viitorul modelelor de business bancar – adaptarea la schimbare”*, mai 2015
92. Banca Națională a României, *Buletin lunar*, decembrie 2015, Anul XXIII, nr. 266
93. *Băncile și creșterea economică. Lecțiile trecutului pentru un viitor mai bun*, Raport Deloitte, aprilie 2015, disponibil online la [http://www.cpbr.ro/uploads/fisiere/f62\\_deloitte%20banking%20study%202015%20ro-small.pdf.pdf](http://www.cpbr.ro/uploads/fisiere/f62_deloitte%20banking%20study%202015%20ro-small.pdf.pdf), accesat 25 mai 2016
94. *Managementul schimbării în doi timpi*, iunie 2009, disponibil online la <http://www.bizcity.ro/stiri/managementul-schimbarii-in-doi-timpi.html?id=46257>, accesat 3 martie 2014
95. *Modèle DO-IT<sup>MC</sup>: Brève description des meilleures pratiques en gestion du changement*, disponibil online la <http://aplustransition.com/nos-services/cadre-de-reférence-do-it/introduction-au-modele-do-it/>
96. *Systems engineering: Challenging complexity, Cap. 3.8, Systems methodologies for managing change: hard systems approach*, disponibil online la <http://www.open.edu/openlearn/science-maths-technology/computing-and-ict/systems-computer/systems-engineering-challenging-complexity/content-section-3.8>
97. *The Psychology of Successfully Delivering Organisational Change*, ChangeFirst, disponibil online la [http://www.changefirst.com/sites/default/files/Knowledge%20Centre/Whitepapers/cf011\\_mkg\\_psychofchange\\_wp\\_public\\_13062013.pdf](http://www.changefirst.com/sites/default/files/Knowledge%20Centre/Whitepapers/cf011_mkg_psychofchange_wp_public_13062013.pdf)
98. Association of Change Management Professionals, disponibil online la <http://www.acmpglobal.org>
99. <http://www.arb.ro/sistemul-bancar-din-romania/sistemul-bancar-din-romania/>
100. [www.capital.ro/explicatia-unui-esec-147265.html](http://www.capital.ro/explicatia-unui-esec-147265.html), accesat 15 mai 2015
101. [http://www.economica.net/topul-celor-mai-mari-profituri-ale-bancilor-in-2015\\_115398.html#ixzz4BkZ1eNv7](http://www.economica.net/topul-celor-mai-mari-profituri-ale-bancilor-in-2015_115398.html#ixzz4BkZ1eNv7)
102. <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2015/03/05/how-have-kotters-eight-steps-for-change-changed>, accesat 15 mai 2015

103. [http://mtool.inma-project.eu/images/stories/courses/1\\_people/module1/chapter3/31chapter.pdf](http://mtool.inma-project.eu/images/stories/courses/1_people/module1/chapter3/31chapter.pdf)
104. <http://www.open.edu/openlearn/science-maths-technology/computing-and-ict/systems-computer/systems-engineering-challenging-complexity/content-section-3.8>
105. <http://www.strategies-for-managing-change.com/change-management-methodologies.html>
106. <http://www.strategies-for-managing-change.com/resistance-to-change.html>
107. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03100usen/gbe03100usen.pdf>
108. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-making-change-work.html>
109. <http://www.strategies-for-managing-change.com/ define-leadership.html>
110. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan044161.pdf>
111. <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/change-management-communication-checklist>
112. [http://www.managingchange.biz/manage\\_change\\_resistance.html](http://www.managingchange.biz/manage_change_resistance.html)
113. <http://www.lencd.org/learning/howto-readiness>
114. <http://www.zf.ro/banci-si-asigurari/topul-profiturilor-in-sistemul-bancar-in-2015-care-sunt-cele-mai-profitabile-banci-din-romania-15147913>, accesat 20 iunie 2016
115. <http://www.zf.ro/companii/retail-agrobusiness/bancarizarea-romaniei-se-va-face-de-acum-pe-mobil-nu-prin-sucursale-14428022>, accesat 20 iunie 2016

# CURRICULUM VITAE



## Curriculum vitae Europass

### PERSONAL INFORMATION

Name and Surname	<b>Scărlătescu (Talmaciu) Iuliana</b>
Adress	1 Decembrie 1981 Street, No. 5, Pitești, Argeș, Romania
Telephone	0722115135
E-mail	iuliana_talmaciu@yahoo.com
Nationality	Romanian
Date of birth	26.02.1981
<b>PROFFESIONAL EXPERIENCE</b>	
2013- present	Quality specialist, responsible for the Department of Evaluation and Quality, “Constantin Brâncoveanu” University, Pitești, Argeș, <a href="http://www.univcb.ro">www.univcb.ro</a>
2005- 2013	University assistant for the following courses: <i>Management, Management in economic affairs, Negotiation-contracting in economic business, European Union</i> “Constantin Brâncoveanu” University, Pitești, Argeș, <a href="http://www.univcb.ro">www.univcb.ro</a>

Main activities	Didactic and research activity; Leading seminars for the above mentioned disciplines, elaborating applicative materials, evaluation of students' level of knowledge and preparation, supervising students for the dissertation and graduation papers, Teaching/ seminar activities for Management in English, within the Erasmus program; Writing articles and papers published in CNCSIS acknowledged bulletins, indexed in international data bases; Participating and presenting scientific papers at national and international conferences; Promoting the educational services offered by the University;
2003-2005	University assistant for the following courses: <i>Management</i> and <i>European Union</i>
Main activities	"Constantin Brâncoveanu" University, Pitești, Argeș, <a href="http://www.univcb.ro">www.univcb.ro</a>  Seminar activities for the above mentioned disciplines, elaborating case studies and applicative materials, evaluating students' level of knowledge and preparation, supervising students for the research papers Participating and presenting scientific papers at national and international conferences;
<b>EDUCATION AND TRAINING</b>	
2013 - present	PhD. Student, Valahia University of Târgoviște, Domain Management
2014-2015	Scholarship for doctoral thesis offered by the Romanian Academy within the European Union financed project "Routes of academic excellence in doctoral and post-doctoral research." – READ – ID 137926"
2003 - 2005	Master Degree in Business Management "Constantin Brâncoveanu" University of Pitești, Faculty of Management Marketing in Economic Affairs
1999 - 2003	Bachelor's Degree "Constantin Brâncoveanu" University of Pitești, Faculty of Management Marketing in Economic Affairs
1995 - 1999	High School Diploma National College "Zinca Golescu" of Pitești, Argeș
<b>PERSONAL COMPETENCES</b>	
Maternal language	Romanian

Foreign languages Autoevaluare	<b>English</b> <b>French</b>					
		<b>Understanding</b>		<b>Speaking</b>		<b>Writting</b>
		Listening	Reading	Spoken interaction	Spoken production	Written expression
		C1/C2	C1/C2	C1/C2	C1/C2	C1/C2
		A1/A2	A1/A2	A1/A2	A1/A2	A1/A2
<i>Levels: A1/2: Elementary user - B1/2: Independent user C1/2: Experimeted user</i>						
Communication skills		good communication skills obtained during the teaching period and the activities developed with the students				
Organizational/ managerial skills		Member in different teams of organization of the events that took place at “Constantin Brâncoveanu” University of Pitești, planning capacity.				
Competences obtained at workplace		Ability to work in a team, participating with colleagues at different research projects, in groups of making didactic materials etc.; knowing the quality control processes as a specialist in the field of quality and internal auditor				
Computer skills		Knowledge of Microsoft Office				
Driving license		B Category				

## LISTA DE LUCRĂRI

**Iuliana Scărlătescu (Talmaci)**

### **I. Cursuri și alte cărți publicate:**

- Puiu A. (coord.), Ciorășteanu G., Parpandei D., **Talmaci I.**, Pirnea C., Mărăcine M., *Management și tehnici de afaceri economice – curs aplicativ*, Editura Independența Economică, Pitești, 2010
- Puiu A. (coord.), Belu N., Ciorășteanu G., Parpandei D., **Talmaci I.**, *Management – curs aplicativ*, Editura Independența Economică, Pitești, 2010
- Belu N., Parpandei D., **Talmaci I.**, Rizea C., Mărăcine M., *Management – culegere de aplicații, studii de caz și exerciții practice*, Editura Independența Economică, Pitești, 2009
- Niță I. (coord.), Voicu I., **Scărlătescu (Talmaci) I.**, Sima I., *Dicționar explicativ al Uniunii Europene*, Editura Irecson, București, 2009

### **II. Articole publicate în reviste indexate în baze de date internaționale;**

- **Talmaci Iuliana**, *Romania's capacity to change reflected by Change Readiness Index*, Revista Strategii Manageriale, nr. 1(31), 2016, p. 302, [http://www.strategiimanageriale.ro/images/images\\_site/categorii\\_articole/pdf\\_categorie\\_c60b36ea4f9f503c0abb08807ec24c9d.pdf](http://www.strategiimanageriale.ro/images/images_site/categorii_articole/pdf_categorie_c60b36ea4f9f503c0abb08807ec24c9d.pdf)
- **Talmaci Iuliana**, *Building and developing the change capacity of an organization*, Revista Strategii Manageriale, nr. 3(29), 2015, p. 76, [http://www.strategiimanageriale.ro/article-2015-id-68-revista.nr..3.\(29\)-402-building.and.developing.the.change.capacity.of.an.organisation.html](http://www.strategiimanageriale.ro/article-2015-id-68-revista.nr..3.(29)-402-building.and.developing.the.change.capacity.of.an.organisation.html)
- **Scărlătescu (Talmaci) Iuliana**, *The role of communication in the efficient administration of organisational changes*, Valahian Journal of Economic Studies, Vol 5(19), nr. 1, 2014, p. 37, <http://www.vjes.eu/images/2014/issue1/vjes%20vol.%205%2019%20issue%201%202014%20Iuliana%20scarlatescu.pdf>
- Voicu – Olteanu Cristina, **Talmaci Iuliana**, *Changes Produces by projects implemented in the Operational Programme Administrative Capacity Development on public administration from Arges County*, Scientific Bulletin – Economic Sciences, Vol. 13, nr. 1, 2014, p. 40
- **Talmaci Iuliana**, *Comparative Analysis of Different Models of Organizational Change*, Valahian Journal of Economic Studies, Vol 5(19), nr. 4, 2014, p. 77, <http://www.vjes.eu/images/2014/issue4/10.vjes%20vol.%205%2019%20issue%204%202014%20Iuliana%20talmaci.pdf>

- **Talmaciu Iuliana**, *Organizational change strategies in the current economic and social context*, Revista Strategii Manageriale, nr. 4(26), 2014, p. 639, [http://www.strategiimanageriale.ro/article-2014-id-65-revista.nr..4.\(26\)-367-organizational.change.strategies.in.the.current.economic.and.social.context.html](http://www.strategiimanageriale.ro/article-2014-id-65-revista.nr..4.(26)-367-organizational.change.strategies.in.the.current.economic.and.social.context.html)
- Dugan Silvia, **Talmaciu Iuliana**, *Talent management – opportunities and challenges resulted from the changes caused by economic crisis*, Revista Strategii manageriale, număr special, 2013, p. 320, <http://www.strategiimanageriale.ro/article-2013-id-61-numar.special.html>
- Dugan Silvia, **Talmaciu Iuliana**, *The Impact of the Economical Crisis on the Franchise Market in Romania*, Analele Universității Ovidius din Constanța, seria Științe economice, Volumul XII, nr. 2, 2012, p. 707, <http://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxiy2012i2p707-712.html>
- Dugan Silvia, **Talmaciu Iuliana**, *Influence of the Changes Brought by INCOTERMS 2010 to International Trade*, Analele Universității Ovidius din Constanța, seria Științe economice, Volumul XII, nr. 1, 2012, p. 41, <http://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxiy2012i12p41-46.html>
- Voicu Ioana Iulica, **Talmaciu Iuliana**, *The PIIGS Group under the Pressure of Sovereign Debt*, Analele Universității Ovidius din Constanța, seria Științe economice, Volumul XII, nr.1, 2012, p. 294, <http://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxiy2012i12p294-298.html>
- Voicu Ioana Iulica, **Talmaciu Iuliana**, *Postwar Romanian exterior trade – Evolutions and tendencies*, Analele Universității Ovidius din Constanța, seria Științe economice, Volumul XI, nr.1, 2011, p. 2303, <http://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/v11y2011i1p2303-2307.html>
- **Talmaciu Iuliana**, Voicu Ioana Iulica, *Dimension and directions of the “Brain Drain” phenomenon*, Analele Universității Ovidius din Constanța, seria Științe economice, Volumul XI, nr.1, 2011, p. 2084, <http://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/v11y2011i1p2091-2096.html>
- **Talmaciu Iuliana**, Mărcine Mihaela, *Sources of conflicts within organizations and methods of conflict resolution*, Revista Management&Marketing, volumul VIII, nr.1bis, 2010, p. 123, <http://ideas.repec.org/a/aio/manmar/vviiy2010is1ps123-s132.html>
- **Talmaciu Iuliana**, Mărcine Mihaela, *Ethical behaviour in business - Premise for obtaining performance under crisis conditions*, Analele Universității Ovidius din Constanța, seria Științe economice, 2010, p. 1332, <http://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/v10y2010i1p1332-1336.html>

➤ **Talmaciu Iuliana**, *Aspects of economic crisis and globalization*, Analele Universității Ovidius din Constanța, seria Științe economice, 2010, p. 187-193, <http://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/v10y2010i1p187-192.html>

➤ **Talmaciu Iuliana**, Voicu Ioana Iulica, *The influence of globalization upon the international economic environment, mainly the asian one*, Analele Universității din Craiova, nr. 38, 2010, <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=225345>

➤ Voicu Ioana Iulica, **Talmaciu Iuliana**, *Global Economy under the Current Economic Crisis Effects*, Analele Universității Ovidius din Constanța, seria Științe economice, 2010, p. 836, <http://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/v10y2010i2p836-840.html>

### **III. Alte articole publicate**

➤ Mărăcine Mihaela, **Scărlătescu (Talmaciu) Iuliana**, Ducu Corina, *Leasing – a modern financing source*“, Revista Analele Universității din Oradea, Științe Economice, Vol IV, 2009, p. 373, <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2009/v4-management-and-marketing/64.pdf>

➤ **Scărlătescu (Talmaciu) Iuliana**, Mărăcine Mihaela, *The high-impact of franchising on economic affairs in some of the EU Members*, Analele Universității din Oradea, Științe Economice, Vol I, 2009, p. 251-257, <http://ideas.repec.org/a/ora/journl/v1y2009i1p251-256.html>

➤ **Scărlătescu (Talmaciu) Iuliana**, Gănescu Cristina, *The managerial change – a performance prerequisite in contemporary management*, Analele Universității din Oradea, Seria Științe Economice, vol. IV, 2008, p. 577, <http://anale.steconomiceuoradea.ro/2010/05/27/tom-2008-volum-iv-management-marketing/>

### **IV. Participări la conferințe naționale și internaționale**

➤ Stegăroiu Ion, Mubben Ștefania, **Talmaciu Iuliana**, *Causes of resistance to change. What managers should do?*, Conferința internațională Risk in Contemporary Economy, Universitatea Dunărea de Jos, Galați, 19-20 mai 2016

➤ Stegăroiu Ion, **Talmaciu Iuliana**, *The role of transformational leadership in organizational change*, Conferința internațională Accounting and Finance – the global languages in business, Universitatea Constantin Brâncoveanu, Pitești, 18 martie 2016

➤ Stegăroiu Ion, Croitoru Gabriel, **Talmaciu Iuliana**, *Characteristics of management and leadership in order to efficiently achieve the organizational changes produced by the economic crisis*, Conferința internațională Risk in Contemporary Economy, Universitatea Dunărea de Jos, Galați, 23-24 aprilie 2015

- Scărătescu (Talmaciu) Iuliana, *Attitudinea față de schimbare a organizațiilor și a membrilor acestora*, Conferința națională Cercetare de excelență, cunoaștere științifică, progres social, Academia Română, București, 30-31 octombrie 2014