ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREŞTI
Consiliul pentru Studii Universitare de Doctorat
Şcoala Doctorală
Administrarea Afacerilor I

MANAGEMENTUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE: COMPARAȚIE ÎNTRE MEDIUL PUBLIC ȘI CEL PRIVAT

Vlad Diaconescu

Conducător de doctorat: Prof. univ. dr. Gabriela Țigu

Bucureşti, 2026

REZUMAT

Teza analizează cultura organizațională în organizații publice, private și hibride din România și propune o interpretare a diferențelor public-privat dincolo de opoziția simplă dintre birocrație și flexibilitate. Rezultatele originale arată că organizațiile analizate nu exprimă tipuri culturale pure, ci configurații hibride, rezultate din combinarea regulilor, performanței, autonomiei, controlului și adaptării la mediul extern.

Analiza calitativă a evidențiat patru mecanisme culturale dominante: standardizarea experienței în hotelul de lanț, legalitatea documentată în instituția publică, performanța ca nouă legitimitate în compania privatizată și livrarea conformă în organizația hibridă care gestionează proiecte cu finanțare europeană. Aceste mecanisme au permis identificarea unor forme distincte de hibridizare culturală: funcțională, adaptivă, reziduală și structurală.

Analiza cantitativă a confirmat diferențe semnificative între tipurile de organizații pentru dimensiunile Clan, Adhocracy și Market, în timp ce dimensiunea Hierarchy nu a diferențiat semnificativ grupurile. Rezultatele indică faptul că organizațiile publice naționale au scoruri mai reduse pe dimensiunile asociate implicării, inovării și orientării spre piață, dar nu se diferențiază printr-o ierarhie mai accentuată. În plus, teza propune și validează o scală a hibridizării organizaționale, structurată în două dimensiuni: hibridizare birocratică și hibridizare flexibilă.

Concluzia principală este că hibridizarea culturală nu reprezintă o abatere de la un model organizațional „pur", ci o caracteristică structurală a organizațiilor contemporane. În context românesc, diferențele dintre public, privat și hibrid sunt produse prin combinații specifice între reguli, responsabilitate, performanță, piață, finanțare, conformitate și presiuni instituționale.

Cuvinte-cheie: cultură organizațională; organizații publice; organizații private; hibridizare organizațională; Competing Values Framework; TESELS; potrivire angajat-organizație; Scala de Hibridizare Organizațională; leadership; managementul culturii organizaționale

MULȚUMIRI

Înainte de toate, Îi mulțumesc lui Dumnezeu pentru puterea, răbdarea și limpezimea cu care m-a călăuzit pe parcursul acestui drum. Finalizarea acestei teze reprezintă nu doar rezultatul unui efort academic, ci și al unui parcurs personal în care credința și speranța au avut un rol foarte important.

Dincolo de această dimensiune spirituală, finalizarea tezei de doctorat reprezintă rezultatul unui parcurs academic, profesional și personal în care am beneficiat de sprijinul, încrederea și îndrumarea unor oameni cărora doresc să le adresez întreaga mea recunoștință.

În primul rând, îi mulțumesc doamnei prof. univ. dr. Gabriela Țigu, coordonatorul științific al tezei, pentru îndrumarea oferită pe parcursul studiilor doctorale, pentru rigoarea academică, pentru observațiile formulate și pentru sprijinul acordat în definirea și maturizarea acestui demers de cercetare. Îi sunt recunoscător pentru încrederea acordată și pentru modul în care m-a încurajat să privesc tema culturii organizaționale dintr-o perspectivă mai amplă, mai critică și mai nuanțată.

Adresez mulțumiri călduroase membrilor comisiei de îndrumare, doamnei prof. univ. dr. Olimpia State, doamnei prof. univ. dr. Andreea-Fortuna Șchiopu și domnului prof. univ. dr. Cristinel Vasiliu, pentru recomandările, sugestiile și observațiile oferite în diferitele etape ale elaborării tezei. Contribuțiile dumnealor au fost foarte importante pentru clarificarea direcției de cercetare, pentru consolidarea cadrului metodologic și pentru îmbunătățirea structurii lucrării.

Îi datorez mulțumirile mele pline de recunoștință doamnei prof. univ. dr. Diana-Maria Vrânceanu, care m-a sprijinit în înțelegerea și utilizarea SPSS și cu care m-am consultat adesea în privința analizei statistice.

Mulțumesc Școlii Doctorale Administrarea Afacerilor I și Academiei de Studii Economice din București pentru cadrul academic oferit, pentru oportunitățile de formare și pentru mediul intelectual în care această cercetare a putut fi dezvoltată. În mod special, îmi exprim recunoștința față de colectivul Departamentului de Turism și Geografie, locul în care m-am format încă din perioada studiilor de licență și masterat și care a contribuit semnificativ la dezvoltarea mea profesională și academică.

Mulțumesc reprezentanților organizațiilor incluse în cercetare, persoanelor intervievate și tuturor respondenților care au contribuit la realizarea componentei empirice a tezei. Disponibilitatea lor de a împărtăși experiențe, opinii și perspective organizaționale a oferit consistență și relevanță demersului de cercetare.

Le mulțumesc, de asemenea, familiei, prietenilor, colegilor, și tuturor celor care m-au susținut în această perioadă, fie prin încurajări, fie prin discuții, sprijin moral, înțelegere sau disponibilitatea de a fi aproape în momentele importante ale parcursului doctoral.

În mod special, îi mulțumesc mamei mele, adevăratul meu mentor, pentru sprijinul necondiționat, pentru încrederea pe care mi-a oferit-o constant și pentru exemplul de echilibru, conștiiciozitate și perseverență.

CUPRINS

INTRODUCERE 1

CAP. 1 CULTURA ORGANIZAȚIEI DE LA ÎNCEPUTURI PÂNĂ ÎN PREZENT (2024) 6
1.1 O istorie critică asupra evoluției conceptului în plan teoretic și practic 7
1.1.1 Formarea și consolidarea conceptului de cultură organizațională: perioada 1979-2000 7
1.1.2 Diversificare și provocări în abordarea conceptului de cultură organizațională: perioada 2000-2019 15
1.1.3 Transformări culturale accelerate de pandemia COVID-19: perioada post-2020 23
1.1.4 Cercetători români în domeniul culturii organizației 29
1.2 Instrumente de măsurare a culturii organizației 33
1.2.1 Instrumente cantitative de măsurare a culturii organizaționale 33
1.2.2 Instrumente calitative de analiză a culturii organizaționale 38
1.2.3 Limite ale instrumentelor de cercetare a culturii organizaționale 40

CAP. 2 PROVOCĂRI CONTEMPORANE PENTRU CULTURA ORGANIZAȚIEI 44
2.1 Gestionarea culturii organizației între deziderat și acțiune concretă 45
2.2 Factorii tehnologici - în avangarda transformării culturii organizaționale 49
2.2.1 Modele de acceptare a tehnologiei 50
2.2.2 Cadrul și etapele procesului de transformare digitală 52
2.2.3 Factorul uman în eforturile de transformare digitală 55
2.2.4 Implicațiile etice ale adoptării de noi tehnologii 56
2.2.5 Viitorul culturii organizaționale în era digitală 58
2.3 Cultura *green* a organizației sau influența factorilor ecologici asupra culturii 61
2.3.1 Cultura *green* a organizației și inteligența artificială 61
2.3.2 Cultura organizației, identitatea ecologică și implicarea angajaților 63
2.4 Factorii sociali și cultura organizației - o relație complexă 67
2.4.1 Cultura, identitatea și imaginea organizației - un cerc magic sau vicios? 67
2.4.2 Telemunca și cyberloafing-ul sau provocările Internetului asupra resurselor umane ale organizației 70
2.4.3 Migrația și egalitatea de gen, sau cum factorii externi influențează din interior cultura organizației 75
2.5 Factorii economici - un catalizator subtil al schimbării culturii organizaționale 79
2.6 Factorii legislativi - canoane noi ale transformării culturii organizaționale 83
2.7 Factorii sanitari sau transformarea culturii organizaționale între igienă și alienare 85
2.8 Sinteza analizei TESELS 87

CAP. 3 MODELE CULTURALE ÎN ORGANIZAȚIILE PUBLICE ȘI PRIVATE: CONVERGENȚĂ ȘI DIVERGENȚĂ 93
3.1 Teorii utile în înțelegerea convergenței și divergenței dintre culturile organizațiilor publice și private 93
3.1.1 Teoria instituțională, neo-instituționalismul și izomorfismul organizațional 93
3.1.2 Teoria agenției: fundamente, dezvoltări și aplicații în organizații 98
3.1.3 Teoria contingențelor și diferențele culturale dintre sectoarele public și privat 102
3.1.4 Ambidextria organizațională și diferențele culturale dintre sectoarele public și privat 106
3.2 Cultura organizațiilor publice 108
3.2.1 Introducere în cultura organizațiilor din sectorul public 109
3.2.2 Birocrația clasică: întemeierea și caracteristicile inițiale ale culturii organizațiilor publice 110
3.2.2.1 Caracteristicile structurale ale birocrației clasice 112
3.2.2.2 Dimensiunile culturale ale birocrației clasice 113
3.2.2.3 Perspective critice și argumente în apărarea culturii birocratice 116
3.2.3 Modernizarea sectorului public și tranziția spre modele manageriale 119
3.3 Cultura organizațiilor private 123
3.3.1 Ce face ca o organizație să fie „privată”? 123
3.3.1.1 Dimensiuni ale caracterului privat al unei organizații 124

3.3.1.2 Reconfigurarea frontierelor dintre public și privat: provocări conceptuale și forme hibride 126
3.3.2 Elemente definitorii ale culturii organizaționale în sectorul privat 128
3.3.3 Modele de cultură organizațională în sectorul privat 130
3.4 Concluzie: nevoia unei noi perspective asupra culturii organizaționale 135

CAP. 4 CONVERGENȚĂ ȘI DIVERGENȚĂ CULTURALĂ ÎN ORGANIZAȚII PUBLICE ȘI PRIVATE: PATRU STUDII DE CAZ 141
4.1 Introducere: rolul capitolului în structura tezei 141
4.2 Obiectivele și întrebările de cercetare 143
4.3 Metodologia cercetării 145
4.4 Studiul de caz 1. Între brand global și adaptare locală - cultura organizațională într-un hotel de lanț 150
4.4.1 Relevanța cazului și contextul organizațional 151
4.4.2 Observația directă în spațiile publice ale hotelului (non-participativă) 152
4.4.3 Observație digitală, analiză de brand și feedback al clienților 153
4.4.4 Analiza interviurilor 157
4.4.5 Concluzii de caz și contribuția la comparația public-privat 163
4.5. Studiul de caz 2. Între misiune publică și logică birocratică - cultura organizațională într-o instituție națională de asigurări de sănătate 164
4.5.1 Relevanța cazului și contextul organizațional 164
4.5.2 Observația organizațională mediată 166
4.5.3 Observație digitală, analiză documentară și feedback public 167
4.5.4 Analiza interviurilor 175
4.5.5 Implicații pentru operaționalizarea cercetării cantitative 180
4.6. Studiul de caz 3. Tranziția de la logica publică la logica privată - cultura organizațională într-o companie de asigurări privatizată 182
4.6.1. Relevanța cazului și contextul tranziției 182
4.6.2. Observație mediată prin interviu, analiză documentară și feedback public 184
4.6.3 Sinteză interpretativă și implicații pentru operaționalizarea cercetării cantitative 190
4.7 Studiul de caz 4. Autonomie privată sub constrângeri publice - cultura organizațională într-o firmă care gestionează proiecte cu finanțare europeană 192
4.7.1 Relevanța cazului și contextul organizațional 193
4.7.2 Observație directă insider și autoetnografie reflexivă 194
4.7.3 Observație digitală, analiză documentară și feedback public 196
4.7.4. Analiza interviurilor 201
4.7.5. Implicații pentru operaționalizarea cercetării cantitative 207
4.8 Analiză comparativă între cazuri: convergență, divergență și hibridizare culturală 208
4.8.1 Profilul cultural general și comparația pe dimensiuni transversale 209
4.8.2. Sinteză comparativă: mecanisme culturale dominante și forme de hibridizare 212
4.8.3. Implicații pentru management și pentru operaționalizarea cantitativă 213

CAPITOLUL 5. REZULTATE EMPIRICE: PROFILUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE, DIFERENȚE PUBLIC-PRIVAT ȘI MODELE EXPLICATIVE 215
5.1. Metodologia cercetării 215
5.2 Calitatea măsurării - analiza fidelității scalelor 222
5.3 Diagnostic preliminar al datelor - normalitatea distribuțiilor 223
5.4 Statistici descriptive ale variabilelor 224
5.5 Diferențe între sectorul public și sectorul privat 225
5.6 Cultura dominantă pe respondent 230
5.7 Diferențe culturale între tipurile de organizații 232
5.8 Analiza factorilor de influență 236
5.8.1 Analiza factorilor externi (TESELS) 237
5.8.2 Analiza factorilor interni 237
5.8.3 Relația dintre factorii de influență și dimensiunile culturale: corelații separate pe sectoare 238
5.9 Potrivirea angajat-organizație: analiză comprehensivă 240
5.9.1 Nivelul perceput al potrivirii angajat-organizație: distribuție și profil descriptiv 241
5.9.2 Potrivirea angajat-organizație în sectorul public și privat: comparație de medii (t-test) 242

5.9.3 Diferențe între tipuri de organizații în potrivirea angajat-organizație: ANOVA și analiza post-hoc 543
5.9.4 Corelațiile potrivirii cu dimensiunile culturale și factorii interni: comparație între sectoare 246
5.9.5 Predictorii potrivirii: modele de regresie separate pe sector 247
5.9.6 Regresie multiplă generală (eșantion total) 249
5.9.7 Sinteză: potrivirea angajat-organizație 250
5.10 Influența factorilor interni și externi asupra tipurilor de cultură organizațională - PLS-SEM 251
5.10.1 Modelul pentru cultura Clan 253
5.10.2 Modelul pentru cultura Adhocracy 253
5.10.3 Modelul pentru cultura Ierarhică 254
5.10.4 Modelul pentru cultura Market 254
5.10.5 Sinteză comparativă PLS-SEM și implicații pentru sectoare 257
5.11. Regresia logistică: ce prezice apartenența la sectorul public? 260
5.11.1 Modelul 1: Factorii externi 262
5.11.2 Modelul 2: Factorii interni 263
5.11.3 Modelul 3: Culturile organizaționale 265
5.11.4 Modelul 4: Modelul complet (toate categoriile de predictori) 268
5.11.5 Justificarea analizei și semnificația rezultatelor 271
CAP. 6. HIBRIDIZAREA CULTURALĂ ȘI SCALA DE MĂSURARE 271
6.1. Hibridizarea organizațională - analiză comprehensivă 272
6.1.1 Distribuția hibridizării și relația dintre subscale 275
6.1.2 Diferențe între sectorul public și sectorul privat 277
6.1.3 Diferențe pe tipuri de organizații - ANOVA unifactorială 280
6.1.4 Influența factorilor externi (TESELS) asupra hibridizării organizaționale 281
6.1.5 Corelații ale hibridizării cu culturi și factori interni (pe sector) 283
6.1.6 Predictori interni ai hibridizării: modele de regresie 287
6.2. Scala de hibridizare organizațională (sho): dezvoltare și validare 288
6.2.1 Fundamentare teoretică și justificarea scalei 289
6.2.2 Itemii și proprietățile lor descriptive 290
6.2.3 Analiza factorială exploratorie (EFA) 296
6.2.4 Analiza factorială confirmatorie (CFA) 300
6.2.5 Fidelitatea scalei 303
6.2.6 Validitatea scalei SHO 310
6.2.7 Invarianța de măsurare: sectorul public versus sectorul privat 314
6.2.8 Norme și praguri interpretative 315
6.2.9 Limitări și direcții viitoare 317
6.3 Concluziile capitolului 321
CONCLUZII 328
BIBLIOGRAFIE 360
ANEXE .....