



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL MANAGEMENT

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof.univ.dr. Constanța POPESCU

DOCTORAND :
Tănase Alexandra Elena (Mihai)

TÂRGOVIȘTE



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL MANAGEMENT

Comunicarea, sursă de creștere a performanței managementului organizațiilor din mediul privat

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof.univ.dr. Constanța POPESCU**

**DOCTORAND :
Tănase Alexandra Elena (Mihai)**

**TÂRGOVIȘTE
2026**

CUPRINS

INTRODUCERE	5
CAPITOLUL 1. CONCEPTUL DE COMUNICARE ȘI MIZELE SALE ÎN ORGANIZAȚII	10
1.1. Evoluția și motivarea existenței organizației	10
1.2. Definirea conceptului de comunicare organizațională	12
1.3. Elementele componente ale comunicării organizaționale	18
1.4. Tipuri de comunicare organizațională	20
1.5. Canale și instrumente de comunicare	37
Concluziile capitolului	39
Capitolul 2. Performanța managerială – concepte și determinanți	40
2.1. Considerații teoretice privind performanța	41
2.1.1. Delimitări conceptuale	42
2.1.2. Eficiența și eficacitatea	43
2.2. Cadrul epistemologic al managementului performanței	46
2.2.1. Principiile managementului performanței	46
2.2.2. Indicatori de performanță	47
2.2.3. Ciclul managementului performanței	48
2.3. Abilități manageriale și impactul comunicării	50
2.4. Stiluri de comunicare ale managerilor	50
Concluziile capitolului	54
Capitolul 3. Comunicarea – instrument strategic pentru creșterea performanței manageriale	56
3.1. Relația dintre comunicare eficientă și performanță managerială	56
3.2. Modele de comunicare	58
3.3. Factorii care condiționează comunicarea organizațională	63
3.4. Obstacole ale comunicării	65
3.5. Exemple de bune practici ale comunicării pentru creșterea performanței manageriale	71
Concluziile capitolului	77
Capitolul 4. Studiu de caz / Cercetare aplicată într-o organizație privată	79

4.1 Prezentarea organizațiilor din domeniul turistic din județul Dâmbovița	...79
4.1.1. Prezentarea obiectivelor turistice din județul Dâmbovița	79
4.1.2. Structuri de primire turistică, cu funcțiuni de cazare turistică	...82
4.2. Metodologia cercetării	86
4.3. Rezultate și interpretare	89
Concluziile capitolului	154
Capitolul 5. Strategii pentru ameliorarea comunicării și performanței organizațiilor turistice	158
5.1. Fundamentarea teoretică și interpretarea rezultatelor cercetării	158
5.2. Pârghii strategice pentru optimizarea comunicării organizaționale în turismul privat	159
CONCLUZII GENERALE	165
CONTRIBUȚII PERSONALE	167
LIMITELE CERCETĂRII	168
DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	169
Bibliografie	170
Anexe	178

Cuvinte-cheie: comunicare organizațională, management privat, performanță managerială, organizații turistice, instrument strategic, digitalizare.

IMPORTANȚA, ACTUALITATEA ȘI NOUȚATEA TEMEI ABORDATE

Tema tezei de doctorat intitulată „Comunicarea, sursă de creștere a performanței managementului organizațiilor din mediul privat” se înscrie într-un demers analitic complex, situat la intersecția dintre managementul strategic, psihologia organizațională și teoriile moderne ale comunicării. Importanța fundamentală a acestei cercetări rezidă în recunoașterea faptului că, într-un ecosistem economic definit de volatilitate și hiper-competitivitate, managementul nu mai poate fi exercitat eficient fără un suport comunicațional robust, care să asigure fluiditatea proceselor decizionale și alinierea întregului capital uman la viziunea strategică a entității private.

Abordarea propusă investighează comunicarea dincolo de abordarea simplistă a unui proces de transmitere a datelor, prin filtrul unui proces comunicațional definit ca un mecanism generator de valoare adăugată, capabil să transforme structurile organizaționale rigide în sisteme dinamice și adaptabile. Prin explorarea dimensiunilor manageriale ale comunicării, lucrarea își propune să demonstreze că performanța sustenabilă în mediul privat este direct proporțională cu capacitatea liderilor de a implementa fluxuri informaționale transparente, capabile să elimine redundanțele și să stimuleze inovația la toate nivelurile ierarhice ale organizației.

Importanța temei studiate

Rolul comunicării în creșterea performanței managementului organizațiilor din mediul privat constituie un pilon central al succesului economic, reprezentând elementul care facilitează transformarea obiectivelor abstracte în rezultate tangibile și măsurabile prin eficiență operațională. Într-o organizație privată, managementul performant este indisolubil legat de capacitatea de a articula strategii clare, de a motiva personalul prin feedback constructiv și de a asigura o coordonare impecabilă între departamente, toate aceste elemente fiind produse directe ale unei comunicări de înaltă calitate. Mai mult decât atât, importanța temei este evidențiată de faptul că barierele comunicaționale reprezintă principala sursă de eșec în implementarea schimbărilor organizaționale, generând costuri ascunse și diminuând capacitatea de reacție a firmei în fața provocărilor pieței. O comunicare managerială eficientă optimizează resursele interne și acționează ca un factor de coeziune socială, transformând angajații în parteneri activi ai procesului de creștere, ceea ce consolidează poziția competitivă a organizației pe termen lung.

Actualitatea subiectului

În era transformării digitale și a redefinirii modelelor de lucru, actualitatea acestei tematici este mai pregnantă ca oricând, având în vedere că organizațiile private trebuie să

gestioneze fluxuri de informații masive prin canale tot mai diversificate și tehnologizate. Tranziția către munca hibridă, globalizarea piețelor de desfacere și presiunea constantă pentru livrarea de rezultate imediate au forțat managementul să caute noi paradigme de comunicare care să compenseze lipsa interacțiunii fizice constante. Actualitatea este susținută și de exigențele noii generații de profesioniști, care valorizează transparența, autenticitatea și dialogul deschis, impunând astfel o schimbare de viziune de la managementul de tip „comandă și control” către un management bazat pe comunicare colaborativă. Astfel, cercetarea răspunde unei nevoi acute a mediului de afaceri românesc de a înțelege cum pot fi utilizate noile tehnologii de comunicare pentru a menține moralul ridicat și eficiența crescută într-un climat economic marcat de incertitudine și schimbări legislative frecvente.

Noutatea abordării

Noutatea abordării propuse în prezenta teză constă în integrarea multidisciplinară a indicatorilor de performanță managerială cu dinamica grupurilor de comunicare informală, oferind o perspectivă inedită asupra mediului privat românesc. Spre deosebire de studiile clasice care se concentrează pe structuri formale, această lucrare analizează impactul „zgomotului” comunicațional și al rețelelor subterane de informații asupra deciziilor de management, propunând modele de optimizare adaptate specificului cultural local. O noutate semnificativă este reprezentată de evaluarea rolului inteligenței emoționale în comunicarea de criză, demonstrând cum stilul de comunicare al managerului poate atenua sau amplifica riscurile organizaționale în perioade de instabilitate. De asemenea, lucrarea aduce o contribuție originală prin dezvoltarea unui instrumentar de diagnoză a sănătății comunicaționale, care permite liderilor din mediul privat să identifice în timp real blocajele și să intervină proactiv pentru a preveni degradarea climatului organizațional.

Impactul unei comunicări eficiente asupra performanței organizaționale

Comunicarea eficientă exercită un impact multidimensional asupra performanței managementului, acționând în primul rând ca un catalizator al eficienței decizionale prin asigurarea accesului rapid la informații critice și verificate. La nivel strategic, aceasta permite alinierea perfectă a obiectivelor departamentale cu viziunea generală a firmei, eliminând risipa de resurse cauzată de neînțelegeri sau acțiuni divergente ale membrilor echipei. Din perspectiva resurselor umane, impactul se reflectă în creșterea gradului de retenție și loialitate, deoarece un management care comunică transparent reușește să cultive un sentiment de siguranță și apartenență în rândul anagajaților. Mai mult, performanța financiară a organizației este direct influențată de calitatea comunicării externe cu partenerii și clienții, o imagine de brand coerentă și o interacțiune promptă fiind esențiale pentru atragerea și menținerea capitalului. În concluzie,

comunicarea nu este doar un instrument de sprijin, ci însăși substanța prin care managementul generează excelența și sustenabilitatea economică.

Provocări și oportunități în comunicarea managerială

Principală provocare cu care se confruntă managementul organizațiilor private în prezent este saturarea informațională, care poate duce la paradoxul în care, deși canalele de comunicare sunt numeroase, mesajul esențial ajunge distorsionat sau este ignorat de destinatar. O altă dificultate majoră este reprezentată de rezistența la schimbare și de barierele psihologice ale angajaților, care pot percepe noile strategii de comunicare ca pe o formă suplimentară de control sau supraveghere. Totuși, aceste provocări generează oportunități imense de inovare prin adoptarea unor platforme colaborative avansate și prin implementarea unor sisteme de feedback în timp real care să democratizeze accesul la informație. Există, de asemenea, oportunitatea strategică de a folosi comunicarea internă ca pe un instrument de branding de angajator, transformând cultura organizațională într-un avantaj competitiv greu de replicat de către concurență. Managementul vizionar va ști să folosească aceste provocări pentru a reconstrui relația cu angajații pe baze mai solide, transformând comunicarea dintr-o obligație administrativă într-o forță motrice a dezvoltării.

În concluzie, teze de doctorat intitulată „Comunicarea, sursă de creștere a performanței managementului organizațiilor din mediul privat” își propune să ofere o analiză exhaustivă și riguroasă a legăturilor cauzale dintre procesele comunicaționale și succesul managerial. Prin combinarea solidă a fundamentelor teoretice cu o cercetare empirică aplicată, demersul științific urmărește atât să evidențieze importanța strategică a subiectului, cât și să furnizeze soluții concrete pentru managerii care doresc să atingă excelența organizațională. Obiectivul final este de a demonstra că, într-o lume în care informația este pretutindeni, capacitatea de a comunica selectiv, empatic și eficient rămâne singura resursă inepuizabilă de creștere a performanței managementului privat.

PROBLEMATICA ȘI IPOTEZE

Obiectivul general

Obiectivul general al tezei actuale constă în analizarea și evaluarea nivelului individual de percepție al angajaților și managerilor din organizațiile private cu privire la interdependența dintre procesele de comunicare și performanța managerială, în scopul obținerii unei înțelegeri aprofundate a mecanismelor prin care fluxurile informaționale influențează succesul organizațional. Acest demers vizează explorarea atitudinilor personalului față de diversele dimensiuni ale comunicării interne și externe, precum și determinarea modului în care acestea se reflectă în indicatorii de eficiență ai managementului.

Obiective specifice

O1. Cercetarea își propune să evidențieze importanța comunicării în cadrul managementului organizațiilor private.

Acest prim obiectiv specific urmărește să demonstreze rolul strategic al proceselor comunicaționale ca pilon central în funcționarea eficientă a entităților economice private.

O2. Teza urmărește să analizeze relația dintre comunicare și performanța managerială.

Astfel, se vizează o analiză detaliată a modului în care calitatea transmiterii mesajelor influențează direct rezultatele obținute de liderii organizaționali.

O3. Demersul investigativ vizează să identifice bune practici în comunicarea organizațională.

Obiectivul al treilea se concentrează pe extragerea acelor modele de interacțiune care s-au dovedit a fi vectori de succes în mediul privat.

O4. Lucrarea doctorală urmărește să realizeze o cercetare aplicată într-o organizație privată, în vederea formulării unor propuneri concrete de îmbunătățire.

Al patrulea obiectiv specific urmărește componenta pragmatică a tezei, oferind soluții aplicabile pentru optimizarea managementului prin comunicare.

Ipotezele cercetării

Pe baza obiectivelor stabilite, au fost formulate următoarele ipoteze de lucru, care vor fi testate prin cercetarea empirică:

H1. Comunicarea internă eficientă are un impact pozitiv și semnificativ asupra performanței organizaționale.

H2. Calitatea comunicării manager–angajat influențează nivelul de performanță managerială.

H3. Implementarea bunelor practici de comunicare – transparență, feedback, împărtășirea cunoștințelor – crește satisfacția și implicarea angajaților.

H4. Identificarea și reducerea barierelor de comunicare internă conduc la creșterea eficienței proceselor manageriale și organizaționale.

Întrebările de cercetare

Studiul adresează următoarele întrebări principale, esențiale pentru elucidarea rolului comunicării în performanța managementului:

Î.C.1. Care dintre dimensiunile comunicării (tehnică, relațională) favorizează obținerea unor rezultate performante în organizațiile private?

Prima întrebare de cercetare vizează explorarea echilibrului dintre utilizarea instrumentelor și canalelor de comunicare (dimensiunea tehnică) și calitatea interacțiunii umane sau a climatului psihologic (dimensiunea relațională), pentru a determina care dintre acestea are o pondere mai mare în succesul managerial.

Î.C.2. Care sunt obiectivele strategiilor de comunicare internă și externă considerate prioritare pentru creșterea performanței?

Răspunsul celei de-a doua întrebări de cercetare urmărește identificarea priorităților strategice ale organizațiilor private, analizând dacă accentul este pus pe transparența internă pentru coeziunea echipei sau pe imaginea externă pentru competitivitate, și modul în care aceste priorități se reflectă în indicatorii de performanță.

Î.C.3. Care sunt barierele de comunicare resimțite de angajați și manageri și în ce măsură afectează eficiența proceselor manageriale?

Investigația se focusează pe detectarea blocajelor (semantice, psihologice, tehnice) care apar în fluxul informațional și pe evaluarea impactului acestora asupra vitezei de decizie și a corectitudinii execuției sarcinilor în mediul privat.

Î.C.4. Care sunt practicile comunicaționale care facilitează implicarea angajaților, satisfacția acestora și performanța generală a organizației?

Răspunsul la ultima întrebare de cercetare își propune să identifice și să analizeze acele metode concrete (feedback constant, recunoaștere, ascultare activă) care reușesc să transforme comunicarea într-un motor de motivare a capitalului uman, generând astfel rezultate superioare la nivelul întregii entități.

Relevanța teoretică și operațională a cercetării

Relevanța teoretică a cercetării rezidă în extinderea și aprofundarea înțelegerii rolului comunicării în managementul organizațiilor din mediul privat, oferind o perspectivă nouă

asupra modului în care procesele informaționale influențează performanța managerială și satisfacția la locul de muncă. De asemenea, studiul contribuie la literatura de specialitate prin oferirea unei analize detaliate a mecanismelor prin care comunicarea internă și externă afectează funcționarea entităților private și capacitatea acestora de a se adapta la exigențele pieței.

Relevanța operațională derivă din elaborarea unor strategii de comunicare eficiente, fundamentate pe rezultatele cercetării empirice, care vor facilita creșterea performanțelor manageriale și vor optimiza nivelul de angajament al personalului. Aceste strategii vor oferi organizațiilor din mediul privat instrumente concrete pentru diminuarea barierelor de comunicare, contribuind astfel în mod direct la creșterea eficienței proceselor decizionale și a competitivității pe piață.

Așadar, demersul științific materializat în teza de doctorat intitulată „Comunicarea, sursă de creștere a performanței managementului organizațiilor din mediul privat” se fundamentează pe imperativul redefinirii interacțiunii umane și tehnice ca activ strategic central. Această cercetare nu se rezumă la o simplă inventariere a canalelor de comunicare, ci urmărește să demonstreze printr-o argumentare riguroasă și o metodologie mixtă că eficiența managementului privat este direct dependentă de capacitatea de a genera și susține fluxuri informaționale coerente, capabile să satureze nevoie de transparență și de sens a capitalului uman.

Prin prisma obiectivelor stabilite și a ipotezelor formulate, lucrarea își propune să transceadă abordările teoretice clasice, oferind un model explicativ în care barierele de comunicare sunt tratate nu doar ca disfuncționalități, ci ca indicatori de diagnoză pentru sănătatea organizațională. Orizontul cercetării este, așadar, unul de natură transformatoare: transformarea comunicării dintr-o simplă funcție administrativă într-o forță motrice a performanței, capabilă să asigure sustenabilitatea și competitivitatea organizației într-un mediu de afaceri marcat de complexitate și incertitudine digitală. Rezultatele acestui studiu sunt menite să constituie un reper metodologic și operațional pentru managerii care vizează atingerea excelenței prin optimizarea celui mai valoros activ al organizației: informația partajată.

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Teza de doctorat intitulată „Comunicarea, sursă de creștere a performanței managementului organizațiilor din mediul privat” este structurată într-o manieră logică și progresivă, care permite o analiză exhaustivă a fluxurilor informaționale ca vectori de eficiență. Arhitectura lucrării este concepută pentru a facilita o înțelegere profundă a subiectului, îmbinând rigoarea teoretică cu cercetarea empirică aplicată în organizațiile private.

Capitolul 1: *Conceptul de comunicare și mizele sale în organizații*

Primul capitol pune bazele teoretice ale cercetării, oferind o privire de ansamblu asupra evoluției comunicării în contextul organizațiilor private. Sunt explorate dimensiunile conceptuale ale comunicării organizaționale, punându-se accent pe modul în care aceasta fundamentează existența și motivarea entităților economice. Acest capitol analizează rolul comunicării în formarea unei culturi organizaționale performante, constituind fundamentul teoretic pentru evaluarea impactului informației asupra succesului managerial.

Capitolul 2: *Performanța managerială – concepte și determinanți*

În al doilea capitol, cercetarea se concentrează pe analiza detaliată a conceptului de performanță în contextul managementului modern, explorând factorii determinanți care influențează succesul organizațional. Sunt investigate abordările teoretice privind măsurarea performanței, punându-se un accent deosebit pe modul în care comunicarea managerială devine un pilon central în atingerea obiectivelor strategice ale entităților din mediul privat. Capitolul fundamentează teoretic relația de cauzalitate dintre stilurile de leadership și eficiența operațională, identificând indicatorii-cheie care permit evaluarea succesului proceselor de management prin prisma fluidității fluxurilor informaționale.

Capitolul 3: *Comunicarea – instrument strategic pentru creșterea performanței manageriale*

Al treilea capitol aduce în prim-plan dimensiunea pragmatică a fluxurilor informaționale, analizând factorii care transformă comunicarea dintr-un proces de rutină într-un activ strategic determinant pentru succesul organizațional. Se analizează interdependența dintre structura de management și dinamica internă a organizației private, explorând modul în care strategiile de comunicare influențează direct capacitatea de luare a deciziilor și execuția obiectivelor de business. De asemenea, prezentul capitol abordează adaptarea eficienței comunicaționale și rolul acesteia în consolidarea unui avantaj competitiv sustenabil în mediul privat.

Capitolul 4: *Studiu de caz/ Cercetare aplicată într-o organizație privată*

Capitolul al patrulea este dedicat demersului investigativ propriu-zis, expunând în detaliu metodologia adoptată pentru analiza rolului comunicării în creșterea performanței managementului. Această secțiune detaliază arhitectura cercetării, de la stabilirea eșantionului reprezentativ de manageri și angajați, până la fundamentarea instrumentelor de colectare a datelor (chestionarul), explicând temeinic rigoarea aplicării acestora în contextul specific al mediului privat. În mod esențial, capitolul oferă un fundament solid pentru validarea ipotezelor de lucru, asigurând coerența metodologică necesară pentru a demonstra corelația directă între eficiența proceselor de comunicare și succesul managerial.

Capitolul 5: *Strategii pentru ameliorarea comunicării și performanței organizațiilor turistice*

În capitolul al cincilea al tezei de doctorat se oferă un set de propuneri elaborate și fundamentate riguros pe rezultatele obținute în urma cercetării empirice, furnizând recomandări aplicabile pentru optimizarea fluxurilor comunicaționale în sectorul turistic. Secțiunea prezintă o sinteză a principalelor concluzii rezultate din testarea ipotezelor, subliniind importanța strategică a comunicării în creșterea performanței manageriale și a satisfacției angajaților din mediul privat. Capitolul se finalizează prin proiectarea unor modele de bune practici menite să transforme barierele identificate în pârgurii de dezvoltare organizațională, oferind managerilor instrumente concrete pentru consolidarea competitivității pe piața serviciilor turistice.

Această structură a tezei, riguros articulată, permite o explorare cuprinzătoare și detaliată a rolului strategic pe care îl deține comunicarea în sectorul privat, combinând fundamentele teoretice cu observațiile derivate din practice managerială. Prin parcurgerea celor cinci capitole, demersul științific reușește să evidențieze faptul că performanța nu este un rezultat izolat, ci produsul unei interdependențe complexe între calitatea fluxurilor informaționale, abilitățile de leadership și capacitatea organizației de a adopta tehnologii digitale. În acest context, lucrarea depășește sfera analizei descriptive, oferind o perspectivă valoroasă asupra modului în care comunicarea poate fi optimizată și transformată într-o resursă inepuizabilă pentru creșterea eficienței instituționale și a satisfacției capitalului uman în domeniul turistic.

CONCLUZII GENERALE

Analiza datelor colectate și procesate în cadrul prezentului demers științific relevă aspecte fundamentale referitoare la percepțiile și atitudinile angajaților și managerilor din organizațiile private, cu privire la binomul comunicare-performanță. Prezentele concluzii oferă o imagine exhaustivă a modului în care comunicarea este receptată și practică ca pârghie de creștere a eficienței în sectorul privat, evidențiind necesitatea unei recalibrări a strategiilor informaționale pentru a răspunde provocărilor pieței contemporane.

Percepția comunicării în organizațiile din mediul privat

Percepția comunicării în cadrul managementului privat constituie un domeniu de interes major pentru studiile de management organizațional, reprezentând fundamentul pe care se construiește întreaga arhitectură a succesului în afaceri. Personalul din organizațiile private, indiferent de nivelul ierarhic, recunoaște imperativul unei comunicări eficiente nu doar ca instrument administrativ, ci ca un mediator esențial între viziunea strategică a leadership-ului și execuția operațională a angajaților. Această recunoaștere subliniază caracterul central al fluxurilor informaționale ca pilon de stabilitate și transparență în funcționarea oricărei entități private ce urmărește excelența.

Diversitatea percepțiilor identificate în rândul respondenților reflectă o paletă amplă de experiențe profesionale și conexe organizaționale specifice mediului privat. Această diversitate este atribuită naturii dinamice a activităților economice deoarece fiecare departament sau echipă de lucru își definește propriile necesități comunicaționale în funcție de complexitatea sarcinilor și de presiunea factorului timp. De pildă, un manager responsabil de vânzări va prioritiza rapiditatea și claritatea mesajului în timp ce un specialist în resurse umane va pune accent pe empatie și feedback, demonstrând că nu există o formulă standard, ci o nevoie acută de adaptabilitate a stilurilor de comunicare la specificul organizațional. În acest context, se impune necesitatea unei adaptări constante a metodelor de comunicare la cerințele pieței și la așteptările capitalului uman. Procesul de adaptare necesită din partea managerilor o flexibilitate sporită și o deschidere către experimentarea noilor strategii de interacțiune, de la dialogul direct la utilizarea platformelor digitale colaborative. De aceea, este esențial ca organizațiile să înțeleagă că o comunicare internă solidă, bazată pe transparență și respect reciproc, reprezintă premisa obligatorie pentru succesul comunicării externe și implicit pentru consolidarea poziției competitive a firmei.

Impactul comunicării asupra performanței manageriale

Impactul comunicării asupra performanței în cadrul organizațiilor din mediul privat constituie un subiect de analiză profundă, studiile recente ilustrând o conexiune incontestabilă între calitatea fluxurilor informaționale și eficiența proceselor decizionale. O comunicare clară, promptă și bidirecțională asigură accesul managerilor la date relevante și actualizate, reducând semnificativ riscul apariției erorilor operaționale sau a neînțelegerilor în execuția sarcinilor. Astfel, această legătură este vitală pentru optimizarea proceselor administrative, transformând informația într-o resursă strategică ce potențează capacitatea de reacție a organizației în fața schimbărilor din piață.

În plus, analiza detaliată a modalităților de interacțiune relevă faptul că un flux comunicațional eficient contribuie decisiv la alinierea obiectivelor individuale ale angajaților cu viziunea strategică a managementului privat. Atunci când membrii echipei înțeleg atât sarcinile specifice, cât și contextul mai larg al acestora, aceștia devin participanți activi și angajați în îndeplinirea indicatorilor de performanță stabiliți. Astfel, comunicarea încetează să fie un simplu instrument de transmitere a ordinelor, devenind un factor de sinergie care maximizează productivitatea și inovația la nivelul întregii structuri organizaționale.

În concluzie, impactul comunicării asupra procesului managerial este unul multidimensional, influențând atât climatul intern de lucru, cât și consolidarea încrederii partenerilor externi. Investiția în dezvoltarea unor strategii comunicaționale coerente și în eliminarea barierelor informaționale trebuie să reprezinte o prioritate pentru orice manager care își propune atingerea unor standarde înalte de responsabilitate și competitivitate. Prin promovarea unui dialog deschis și constructiv, organizațiile private pot identifica rapid soluții la problemele emergente, prin urmare asigurându-și o creștere sustenabilă pe termen lung.

Importanța leadership-ului în comunicarea organizațională din mediul privat

Importanța leadership-ului în comunicarea din cadrul organizațiilor private reprezintă un pilon fundamental în dinamica organizațională și în atingerea indicatorilor de eficiență managerială. Cercetarea scoate în evidență rolul decisiv pe care competențele de management și leadership îl au în modelarea fluxurilor informaționale, liderii eficienți fiind cei care posedă abilități avansate de a transforma viziunea strategică în mesaje clare și motivatoare pentru personal. În mediul privat, managerul nu este doar un simplu transmițător de date, ci devine un arhitect al climatului de încredere, capacitatea sa de a comunica autentic fiind direct corelată cu gradul de angajament al subordonaților.

Un aspect cheie al leadership-ului eficient în comunicare este capacitatea de a asigura un echilibru între autoritatea decizională și deschiderea către dialog, prin oferirea unui feedback constant și constructiv. Acest tip de interacțiune sprijină dezvoltarea profesională a angajaților

și creează un mediu în care soluțiile creative și inițiativa individuală sunt încurajate, contribuind astfel la inovația organizațională. Liderii care demonstrează abilități superioare de ascultare activă și transparentă reușesc să reducă semnificativ rezistența la schimbare, setând un precedent comportamental care se reflectă pozitiv în întreaga structură de management a firmei.

În acest context, leadership-ul în comunicare încetează să fie un simplu atribut personal, devenind o necesitate strategică pentru organizațiile private ce activează în piețe volatile. Managerii care combină competențele tehnice cu abilități solide de gestionare a relațiilor interpersonale pot amplifica semnificativ eficiența operațională și pot îmbunătăți substanțial imaginea brandului de angajator. Prin urmare, succesul managementului privat este condiționat de capacitatea liderilor de a instaura o cultură a dialogului deschis, transformând comunicarea dintr-o obligație ierarhică într-un motor de performanță sustenabilă.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Lucrarea de față aduce o serie de contribuții teoretice, empirice și aplicative, fundamentate pe cercetarea riguroasă a comunicării organizaționale și a impactului acesteia asupra performanței manageriale în cadrul organizațiilor private din domeniul turistic din județul Dâmbovița. Prima direcție majoră a contribuțiilor este de natură teoretică și a constatat în evidențierea, printr-o analiză comparativă a literaturii de specialitate, a relației de interdependență dintre comunicarea organizațională și performanța managerială, punând în lumină atât dimensiunea tehnică, cât și pe cea relațională a procesului comunicațional. Această sistematizare a conceptelor referitoare la tipurile de comunicare, canalele utilizate și indicatorii de performanță a permis corelarea acestora cu modelele consacrate de management, propunând o perspectivă integrată care tratează comunicarea nu doar ca un instrument operațional, ci ca factor strategic determinant al competitivității.

O a doua dimensiune a contribuției personale rezidă în analiza specificului sectorului privat de turism din județul Dâmbovița, aducând un plus de cunoaștere prin explorarea mediului organizațional și a caracteristicilor comunicaționale ale acestuia. Studiul a descris rețeaua de structuri turistice și resursele umane implicate, demonstrând modul în care comunicarea influențează eficiența serviciilor și satisfacția clienților, culminând cu realizarea unei analize SWOT comunicaționale aplicate. Prin această abordare lucrarea oferă o imagine realistă a punctelor tari, a vulnerabilităților și a oportunităților de dezvoltare, furnizând o bază documentară solidă pentru deciziile de management la nivel local și regional.

În plus, contribuțiile de natură empirică sunt susținute de conceperea și aplicarea unui instrument de cercetare la un eșantion reprezentativ de 345 de respondenți, furnizând datele necesare pentru validarea ipotezelor formulate. Procesul de prelucrare statistică a datelor prin utilizarea software-ului IBM SPSS a permis demonstrarea faptului că transparența, feedbackul și schimbul de bune practici au un impact pozitiv și semnificativ asupra performanței organizaționale. Totodată, cercetarea a reliefat importanța reducerii barierelor de comunicare în creșterea eficienței manageriale, explorând aspecte insuficient analizate anterior în literatura aplicată turismului privat și oferind o validare științifică a corelațiilor propuse.

În final, contribuția aplicativă a tezei se concretizează în proiectarea unui model de îmbunătățire a comunicării organizaționale în turismul privat, cu efecte directe asupra performanței manageriale și organizaționale. Acest model valorifică elemente strategice precum claritatea mesajelor, participarea angajaților, standardizarea canalelor și integrarea feedback-ului, oferind un set de pârghii ce pot fi implementate de organizațiile turistice pentru a crește sustenabilitatea performanței. Prin configurarea acestor direcții de acțiune, lucrarea doctorală propune soluții viabile pentru transformarea capitalului informațional într-un motor de competitivitate în contextul economic contemporan.

POSIBILE ERORI ȘI LIMITE ALE STUDIULUI

Deși cercetarea a fost proiectată pentru a asigura un grad ridicat de rigoare și validitatea, procesul investigativ a fost marcat de o serie de provocări și limite inerente naturii subiectului abordat. O primă limită semnificativă este reprezentată de complexitatea ridicată a temei având în vedere că fenomenul comunicării reprezintă o noțiune cu o puternică încărcătură subiectivă, percepțiile respondenților fiind influențate de concepții personale, experiențe anterioare și de cultura organizațională specifică fiecărei unități turistice investigate. Această dimensiune calitativă a datelor poate afecta gradul de obiectivitate absolută a cercetării, reflectând mai degrabă o realitate percepută la nivel individual decât o stare de fapt cuantificabilă universal.

O altă barieră întâmpinată în faza de culegere a datelor a fost reprezentată de dificultatea obținerii accesului la anumite informații statistice și administrative din cadrul organizațiilor private, cauzată de reticența unor manageri față de dezvăluirea mecanismelor interne de funcționare sau de lipsa unor baze de date digitalizate. Totodată, deși s-au oferit garanții stricte privind confidențialitatea și anonimatul, s-a observat o disponibilitate variată a personalului de a completa integral instrumentele de cercetare, ceea ce a necesitat o monitorizare atentă a ratei de răspuns pentru a menține reprezentativitatea eșantionului de 345 de persoane.

În final, o limită metodologică importantă este dată de aria geografică a studiului, demersul investigativ fiind concentrat asupra organizațiilor turistice din județul Dâmbovița. Această circumscriere teritorială nu permite generalizarea automată a concluziilor la nivelul întregului sector privat de turism din România, întrucât dinamica regională și specificul local pot genera particularități comunicaționale diferite. Cu toate acestea, modelul de analiză propus rămâne unul valid, oferind un punct de plecare riguros pentru studii comparative viitoare și pentru adaptarea strategiilor de management în contexte similare.

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Rezultatele obținute în cadrul prezentei teze de doctorat deschid noi perspective de investigare, esențiale pentru aprofundarea înțelegerii rolului comunicării în managementul privat. O primă direcție prioritară vizează extinderea regională sau națională a eșantionului de cercetare, pentru a permite realizarea unor analize comparative inter-județene care să evidențieze modul în care specificul cultural și economic local influențează dinamica fluxurilor informaționale. Un astfel de demers ar asigura o validitate externă sporită concluziilor, oferind posibilitatea de a identifica tipare comportamentale și strategii de succes aplicabile la nivelul întregului sector turistic din România.

O a doua coordonată fundamentală pentru cercetările viitoare rezidă în adoptarea unei triangulări metodologice complexe, prin integrarea interviurilor semi-structurate, a focusgrupurilor și a observației operaționale directe. Această abordare ar permite contracararea limitelor inerente auto-raportării din chestionare, reducând subiectivitatea răspunsurilor și oferind o perspectivă mai nuanțată asupra barierelor comunicaționale resimțite în practică. Totodată, este necesară corelarea datelor de percepție cu indicatorii de performanță hard, precum cifrele de afaceri, rata de retenție a clienților sau indicatorii financiari, pentru a construi modele de cauzalitate robuste care să demonstreze impactul economic direct al investițiilor în comunicare.

În final, verificarea transferabilității modelului propus în alte industrii de servicii, precum sectorul HORECA urban, managementul evenimentelor sau industria de wellness, reprezintă o direcție de cercetare cu un potențial teoretic și aplicativ ridicat. Testarea ipotezelor în contexte organizaționale diverse ar facilita refinarea instrumentelor de intervenție managerială, permițând adaptarea practicilor de transparență și feedback la cerințele specifice ale fiecărei ramuri economice. Prin explorarea acestor noi orizonturi, cercetarea poate contribui

la consolidarea unei culturi organizaționale orientate spre performanță și inovație, susținută de un sistem de comunicare integrat și eficient.

BIBLIOGRAFIE

1. Downs C.W., Adrian A.D., Assessing Organizational Communication. Strategic Communication Audits, Ed. The Guilford Press, New York, 2004, p. 6;
2. Dubey R., Gunasekaran A., Helo P., Papadopoulos T., Childe S., Sahay B.S., Explaining the impact of reconfigurable manufacturing systems on environmental performance: The role of top management and organizational culture, Journal of Cleaner Production, 2016;
3. Ekvall G., User Guide, Questionnaire A: Working climate, GEFA, 1990;
4. Newcomb T., An approach to the study of communication, articol publicat în Psychological Review, nr. 60, 1953;
5. Fayol H., Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle, Ed. H. Dunod et E. Pinat, Paris, 1917;
6. Fiske J., Introducere în științele comunicării, Ed. Polirom, Iași, 2003;
7. Fiske J., Introduction to communication studies- second edition, Routledge, 1990;
8. Gamble T.K. și Gamble M., Communication Works, McGraw-Hill, New York, 1993;
9. Gavrilă T. Lefter V., Managementul organizațiilor, Ed. Economică, București, 2007;
10. Georgescu T., Managementul comunicării în afaceri – aplicații, simulări, studii de caz, interpretare de roluri, Ed. Luminalex, București, 2009;
11. Georgescu T., Gogoș G. și Dobîrcianu S., Managementul comunicării în afaceri, Ed. Lumina Lex, București, 2005;
12. Gregson S., Livesey F., Organizations and Management Behavior, Made Simple Books, Oxford, 1993;
13. Haineș I., Introducere în teoria comunicării, Ed. Fundației "România de mâine", București, 1998;
14. Hybels S. și Weaver R., Communicating Effectively, Random House, New York, 1986;
15. Hybels S. și Weaver R.L., Communicating Effectively, Mc Graw Hill, New York, 2012;
16. Kotler P., Marketing Management(Tenth Edition), Tsinghua University Press, 2001;
17. Kunczik, A. Zipfel, Introducere în știința publicisticii și a comunicării, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 1995;
18. Lesly P., Lesly's Handbook of Public Relations and Communications, McGraw-Hill, New York, 1998
19. Tănase M., Influence of Transformational Leadership on Management Performance, articol publicat în Managementul Intercultural, vol. XVI, nr. 2, 2014;

20. Luca M., Deprinderi de comunicare, Ed. Universitatea Transilvania, Braşov, 2000;
21. VenkatramanN., Ramanujam V., Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, Academy of Management Review, vol. 11, nr. 4, 1986;
22. Mathis, R. and J. Jackson, Job Analysis and the Changing Nature of Jobs, publicat în Human Resource Management, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 9th Edition, 2000;
23. VenkatramanN., Ramanujam V., Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, Academy of Management Review, vol. 11, nr. 4, 1986;
24. McQuail D., Comunicarea, Ed. Institutul European, Iaşi, 1999;
25. Verboncu I., Vrîncut M., Instrumente manageriale de evaluare a performanţelor: III. Managementul prin excepţii şi tabloul de bord, articol publicat în Calitatea: Acces la Success, Bucureşti, 15.142, 2014.
26. Mensah I., Dei Mensah R., Management of Tourism and Hospitality Services, Second edition, Xlibris LLC, USA, 2013;
27. Mihalcea R., Androniceanu A., Management, Ed. Economică, Bucureşti, 2000;
28. Militaru C., Drăguţ B., Zamfir A., Management prin calitate, ediţia a II-a, Ed. Universitară, Bucureşti, 2014;
29. Myers D.G., Social Psychology, McGraw-Hill, New York, 1990;
30. Neagu C., Udrescu M., Managementul organizaţiei, Ed. Tritonic, Bucureşti, 2008;
31. Newcomb T., An approach to the study of communication, articol publicat în Psychological Review, nr. 60, 1953;
32. Niculae T., Gherghiţă I., Gherghiţă D., Comunicarea organizaţională şi managementul situaţiilor de criza, Ed. Ministerului Administraţiei şi Internelor, Bucureşti, 2006;
33. Niculescu M., Lavalette G., Strategii de creştere, Ed. Economică, Bucureşti, 1999, p. 256;
34. Niculescu O., Verboncu I., Management, Ed. Economică, Bucureşti, 1999;
35. Noye D., Manager les performances, INSEP CONSULTING, Editures Paris, 2002;
36. Noye D., Manager les performances, Insep Consulting Editions, Paris, 2002;
37. Pânişoară I.O., Comunicarea eficientă, Ed. Polirom, Iaşi, 2015;
38. Papuc I. coord., Procesul decizional managerial în sfera educaţională, Ed. ASCR, ClujNapoca, 2011;

39. Peiró J.M. & Bresó I., La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo), Universidad de Valencia Recibido, 2012;
40. Peretti A., Legrand J.A. și Boniface J., Tehnici de comunicare, Ed. Polirom, Iași, 2001;
41. Petrescu I., Management social, Editura Expert, București, 2004;
42. Raboca H.M., Managementul calității, 2012, <http://fspac.ubbcluj.ro/moodle>;
43. Rieffel R., Noțiuni și modele, în Cristina Coman, Relațiile publice – Principii și strategii, Ed. Poliroam, Iași, 2006;
44. Roberts K. și Hunt D., Organizational Behavior, PWS-Kent Publishing Company, New York, 1991;
45. Ruben B.D. Communication and Human Behavior- ediția a V-a, Kendall Hunt Publishing, 2014;
46. Rusu B., Managementul calității totale în firmele mici și mijlocii, Editura Economică, București, 2001;
47. Șchiopu A.F., Comunicarea în managementul organizației, Ed. ASE, București, 2012;
48. Verboncu I. – coord., Management: eficiență, eficacitate, performanță, Ed. Universitară, București, 2014;
49. Verboncu I., Știm să conducem?, Ed. Economică, București, 2005;
50. Verboncu, I., Zalman, M., Management și performanțe, Editura Universitară, București, 2005;
51. Akoun, A., Ansart, P., (1999), Dictionnaire de sociologie, le Robert Seuil, p.272.
52. Alchian A. A., Demetz, H., (1972) „Production, Information costs and Economic Organization”, American Economic Review vol.62, nr.5, pp 777–795
53. Allen, B.J., Tompkins, P.K. and Busemeyer, S. (1996), Organizational Communication, in: Salwen, M.B. and Stacks, D.W. (eds.) An Integrated Approach to Communication. Theory and Research, pp. 383-395, Lawrence Erlbaum Associates Inc., Mahwah
54. Armstrong M., Performance management, Kogan Page, London, 1994, p. 423;
55. Armstrong M., Performance management, Kogan Page, London, 1994;
56. Armstrong M., Managementul resurselor umane. Manual de practică, Ed. Codecs, ed. a 8-a, 2003;
57. Avram E. și Cooper C.L, Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale, Ed. Polirom, Iași, 2008;

58. Bateson, G., (1979) „Mind and Nature: A Necessary Unity (Advances in Systems Theory, Complexity, and the Human Sciences)”, Hampton Press, pp. 91-116
59. Bavelas A., A mathematical model for small group structures, Human Organization 7, 1948;
60. Băileșteanu G., Semiotică economică, Ed. Mirton, Timișoara, 2013, p. 427;
61. Băraian M., Băraian C., Arghir G, Climatul comunicării manageriale, articol prezentat în cadrul Conferinței Naționale Multidisciplinare Prof. Dorin Pavel – fondatorul hidroenergeticii românești, ediția a X-a, Sebeș, 2010;
62. Brownell J., Applied Research in managerial communication: The critical link between knowledge and practice, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Nr. 44/2, 2003, p. 39;
63. Bruno H., (1993) „Leadership et management”, Editions Liaisons, Paris, p. 125
64. Bühler K., Theory of Language: The representational function of language, John Benjamins Publishing Company, Philadelphia, p. 35;
65. Burduș E., Popa I., Fundamentele managementului organizației, București, Ed. ProUniversitaria, 2018;
66. Cabin P., Dortier J.F , (2008) „La communication. Etat des savoirs”, Éditions Sciences Humaines, Paris, p. 240
67. Callot P., Cahier de recherche, La performance, Direction et Gestion, 1994, pp. 61-70;
68. Căndea, R., M., Căndea, D., (1996), Comunicarea managerială: concepte deprinderi, strategie, București, Editura EXPERT, Cap. 3, p.1.
69. Coase R. , (1960) ”Problema costului social”,
sursa <http://www.sfu.ca/~allen/CoaseJLE1960>
70. Coman A., Tehnici de comunicare, Ed. C.H.Beck, București, 2008;
71. Coman A., Tehnici de comunicare. Proceduri și mecanisme psihosociale, Ed. C.H.Beck, București, 2008;
72. Coman, C. (2009). Comunicarea de criză. Tehnici și strategii, Ed. Polirom, Iași
73. Constantinescu, D., Gîrboveanu, S.-R., Dumitrașcu, E, (2011), Comunicare organizațională, București, Editura Pro Universitaria.
74. Corniță, G., (2006), Comunicare și semnificare. Studiul mimicii, Baia Mare, Ed. Univ. De Nord.
75. Crozier M., Friedberg E., (1977) „L'acteur et le système: : Les contraintes de l'action collective”, Points Seuil, Paris, pp. 315-345

76. Daft R.L., Management, Ed. Hartcourt College Publisher, The Dryden Press, 2000, p. 5-9;
77. Dandeu A.A., Employment, Unemployment Benefits And The European Social Policy, Ecoforum, Vol 6, Nr. 1, 2017;
78. Dandeu A.A., Employment, Unemployment Benefits And The European Social Policy, Ecoforum, Vol 6, Nr. 1, 2017, p. 141;
79. De Visscher P. și Neculau A., Dinamica grupurilor. Texte de bază, Ed. Polirom, Iași, 2001;
80. Deming W, Quality, Productivity and Competitive Position, A four day intensive seminar, Cincinnati, 1991, <http://gpsinc.us/files/Deming.pdf>, accesat la 21.06.2017, 23:32;
81. Détrie P., Meslin-Broyez C. (1995) „La communication interne au service du Management”, Editions Liaisons, Paris, p.120
82. Devine P., An introduction to industrial economics, London, 1979, p. 300;
83. Dobb M. H., (1925) „Capitalist Enterprise and Social Progress” London: Routledge, p. 387
84. Drăgan, I., (2007), Comunicarea. Paradigme și teorii, București, Editura RAO, p.17.
85. Figge F., Hahn T., Schaltegger S. Wagner M., The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy, publicat în Business Strategy and the Environment, Volumul 11, Issue 5, Ed. John Wiley & Sons, Ltd. and ERP Environment, 2002;
86. Finney J., Six Secrets of Top Performers, Communication World, Vol. 25, Nr. 3, 2008, p. 23-27;
87. Fiske J., Introduction to communication studies - second edition, Routledge, 1990, pp. 4041;
88. Gerbner G., Toward a general model of communication, articol publicat în Audio Vizual Communication Review, nr. IV.3, 1956, pp. 178-187.
89. Gillet C., Des dangers de l'abus du schéma jakobsonien sur la communication, <https://edc.revues.org/3322>, accesat la 25.02.2018, 18:57;
90. Gortner F., Malher J., Nicholson J. B., (1994) „La gestion des organisations publiques”, Presses Universitaires du Québec, p.44
91. Grebner G., Toward a general model of communication, articol publicat în Audio Vizual Communication Review, nr. IV.3, 1956;

92. Grigorescu L., Grecu V., Improving the Management Efficiency of Industrial Production by Using the Benchmarking Method, *Analele Universității Constantin Brâncuși din Târgu Jiu, Seria Inginerie*, Nr. 4/2010;
93. Hogard E. și Ellis R., Evaluation and Communication: Using a Communication Audit to Evaluate Organizational Communication, *Evaluation Review*, Vol. 30, Nr. 2, p. 171-187;
94. Holmberg J., The Relative Efficiency of Swedish Secondary Schools: An estimation using Stochastic Frontier Analysis, *UMEA Universtet*, 2017, pp. 2-3;
95. Iosifescu C.Ș., Calitate în școala din România prin standarde și standarde de referință. Ghid general, București, 2010, p. 8;
96. Irimes, C. (2013). Effective communication – an essential step towards public success. *Journal of Media Research*, no. 1(15)
97. Juran J.M., The Quality Trilogy, publicat în *Quality Progress*, nr. 8/1986;
98. Kanungo R., Misra S., Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills, *Sage Jurnals*, Vol 45, Issue 12, 1992;
99. Kovačić H., Lužar B., Communication Structure And The Performance Of Organisational Teams, *Teorija in Praksa* let. 48, 5/2011;
100. Lebas M., Performance measurement and performance management, www.sciencedirect.com/science/article, accesat la 05.07.2017, 18:30;
101. Lewin K., (1947) „Frontiers in group dynamics. I. Concept, method and reality in social science”; *Social Equilibria, Human Relations*, 1, pp. 5-40
102. Lourau R., (2002) „L'analyse institutionnelle”, les Editions de Minuit, Lonrai, p.39
103. Lupu, L. and Voicu, M. (2006), Impactul comunicării manageriale asupra creșterii productivității muncii în cadrul unei organizații, *Management & Marketing*, Vol. 1 No. 2, pp. 123-142
104. McQuail, 1999, p.172, citat de Ștefănescu, S., (2009), *Sociologia comunicării*, Târgoviște, Editura Cetatea de Scaun, p.156.
105. Merriam-Webster's English Dictionary, www.merriamwebster.com/dictionary/performance, accesat la 05.07.2017, 15:41;
106. Moreno J. L., (2009) „Scrieri fundamentale. Despre psihodramă, metoda de grup și spontaneitate”, editura Trei, București, pp. 23-64

107. Nelly A., Platts K., Performance measurement system design: A literature review and research agenda, articol publicat în International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15, pp. 82-84;
108. Newcomb T., An approach to the study of communication, articol publicat în Psychological Review, nr. 60, 1953, pp. 395-399;
109. Niculae, T., Gherghiță, I., M., Gherghiță, D., (2006), Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză, București, Editura Ministerului Administrației și Internelor, p.29.
110. Niculae, T., Gherghiță, I., M., Gherghiță, D., (2006), Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză, București, Editura Ministerului Administrației și Internelor, p.32.
111. Niculescu M., Lavalette G., Strategii de creștere, Ed. Economică, București, 1999, p. 256;
112. Noye D., Manager les performances, Insep Consulting Editions, Paris, 2002, p. 6;
113. Ogden C. K. & Richards I. A., The Meaning of Meaning, <http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/ogden-richards-meaning-all.pdf>, accesat la 02.05.2015, 18:53.
114. Rizescu, Al., Gestionarea comunicării organizaționale, p.1, disponibil pe Internet la adresa www.armyacademy.ro>reviste
115. Ștefănescu, S., (2007), Sociologia comunicării, Târgoviște, Editura Cetatea de Scaun, p.159.
116. Tompkins, P.K., Montoya, Y.J. and Candrian, C.B. (2009), Watch Your Neighbor Watching You: Applying Concertive Control in Changing Organizational Environments, in: Stacks, D.W. and Salwen, M.B. (eds.) An Integrated Approach to Communication. Theory and Research, pp. 384, Routledge, New York
117. Tudorel, N., Gherghiță, I., Gherghiță, D. (2006), Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză, București, Editura Ministerului Administrației și internelor, p.9.
118. Țepelea A., et all., 2001, Managementul conflictului-ghid pentru formatori și cadre didactice, Buzău, Editura Tipogrup Press, p.27
119. Verboncu I., Știm să conducem?, Ed. Economică, București, 2005, p. 135;
120. Vion, R. (1992) „La communication verbale”, Hachette Supérieur, Paris, pp. 49- 56

121. Watzlawick,P.,Bavelas, J., B., Jackson, D., D. (2014), Comunicare umană. Pragmatică, paradox și patologie, București, Editura Trei, p.58.
122. Wiener N., (1988) „The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society”, Editura DA CAPO PRESS, p. 123
123. Wienert N., (1948) „Cybernetics or control and communication in animal and machine”; New York: John Wiley & Sons, p .161



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL MANAGEMENT

SUMMARY OF THE DOCTORAL THESIS

DOCTORAL SUPERVISOR:
Prof. Constanța POPESCU, PhD

DOCTORAL CANDIDATE :
Tănase Alexandra Elena (Mihai)

TÂRGOVIȘTE
2026



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL MANAGEMENT

Communication as a source of enhancing the performance of management in privatesector organisations

DOCTORAL SUPERVISOR:
Prof. Constanța POPESCU, PhD

DOCTORAL CANDIDATE :
Tănase Alexandra Elena (Mihai)

TÂRGOVIȘTE
2026

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION	5
 CHAPTER 1. THE CONCEPT OF COMMUNICATION AND ITS STAKES IN ORGANISATIONS	 10
1.1. The evolution and rationale for the existence of the organisation	10
1.2. Defining the concept of organisational communication	12
1.3. Components of organisational communication	18
1.4. Types of organisational communication	20
1.5. Communication channels and tools	37
Chapter conclusions	39
 CHAPTER 2. MANAGERIAL PERFORMANCE – CONCEPTS AND DETERMINANTS	 40
2.1. Theoretical considerations regarding performance	41
2.1.1. Conceptual delimitations	42
2.1.2. Efficiency and effectiveness	43
2.2. The epistemological framework of performance management	46
2.2.1. Principles of performance management	46
2.2.2. Performance indicators	47
2.2.3. The performance management cycle	48
2.3. Managerial skills and the impact of communication	50
2.4. Managers' communication styles	50
Chapter conclusions	54
 CHAPTER 3. COMMUNICATION – A STRATEGIC TOOL FOR ENHANCING MANAGERIAL PERFORMANCE	 56
3.1. The relationship between effective communication and managerial performance	56
3.2. Communication models	58
3.3. Factors influencing organisational communication	63
3.4. Communication barriers	65
3.5. Examples of best practices in communication for enhancing managerial performance ... 71	
Chapter conclusions	77

CHAPTER 4. CASE STUDY /APPLIED RESEARCH IN A PRIVATE ORGANISATION

.....	79
4.1. Presentation of organisations in the tourism sector in Dâmbovița County	79
4.1.1. Presentation of tourist attractions in Dâmbovița County	79
4.1.2. Tourist accommodation establishments	82
4.2. Research methodology	86
4.3. Results and interpretation	89
Chapter conclusions	154

CHAPTER 5. STRATEGIES FOR IMPROVING COMMUNICATION AND PERFORMANCE IN TOURISM ORGANISATIONS

5.1. Theoretical grounding and interpretation of research results	158
5.2. Strategic levers for optimising organisational communication in private tourism	159

GENERAL CONCLUSIONS

PERSONAL CONTRIBUTIONS

RESEARCH LIMITATIONS

FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

Bibliography

Appendices

Keywords: organisational communication, private management, managerial performance, tourism organisations, strategic tool, digitalisation.

THE IMPORTANCE, RELEVANCE AND NOVELTY OF THE RESEARCH TOPIC

The topic of the doctoral thesis entitled “Communication as a source of enhancing the performance of management in private-sector organisations” is situated within a complex analytical approach at the intersection of strategic management, organisational psychology and modern communication theories. The fundamental importance of this research lies in recognising that, within an economic ecosystem defined by volatility and hypercompetitiveness, management can no longer be exercised effectively without robust communication support capable of ensuring the fluidity of decision-making processes and the alignment of the entire human capital with the strategic vision of the private entity.

The proposed approach investigates communication beyond the simplistic view of a mere process of data transmission, instead analysing it as a communication mechanism that generates added value and is capable of transforming rigid organisational structures into dynamic and adaptable systems. By exploring the managerial dimensions of communication, the thesis aims to demonstrate that sustainable performance in the private sector is directly proportional to leaders’ ability to implement transparent information flows, capable of eliminating redundancies and stimulating innovation at all hierarchical levels of the organisation.

Importance of the topic studied

The role of communication in enhancing the performance of management in private-sector organisations represents a central pillar of economic success, functioning as the element that facilitates the transformation of abstract objectives into tangible and measurable results through operational efficiency. In a private organisation, high-performing management is inseparably linked to the ability to articulate clear strategies, motivate staff through constructive feedback, and ensure seamless coordination between departments, all of which are direct outcomes of high-quality communication. Moreover, the importance of the topic is highlighted by the fact that communication barriers represent a primary source of failure in the implementation of organisational change, generating hidden costs and reducing the firm’s capacity to respond to market challenges. Effective managerial communication optimises internal resources and acts as a factor of social cohesion, transforming employees into active partners in the growth process, thereby strengthening the organisation’s competitive position in the long term.

Relevance of the topic

In the era of digital transformation and the redefinition of work models, the relevance of this research topic is more pronounced than ever, given that private organisations must manage massive information flows through increasingly diversified and technologised channels. The transition to hybrid work, the globalization of markets, and the constant pressure to deliver immediate results have compelled management to seek new communication paradigms to compensate for the lack of constant physical interaction. The topic's relevance is further reinforced by the expectations of the new generation of professionals, who value transparency, authenticity, and open dialogue, thereby driving a shift from a “command-and-control” management style to collaborative communication-based management. Consequently, this research addresses an urgent need in the Romanian business environment to understand how new communication technologies can be leveraged to maintain high morale and efficiency in an economic climate marked by uncertainty and frequent legislative changes.

Novelty of the approach

The novelty of the approach proposed in this thesis lies in the multidisciplinary integration of managerial performance indicators with the dynamics of informal communication networks, offering a fresh perspective on the Romanian private sector. Unlike classical studies focusing on formal structures, this work analyses the impact of communication “noise” and underground information networks on management decisions, proposing optimisation models adapted to the local cultural context. A significant innovation is the evaluation of the role of emotional intelligence in crisis communication, demonstrating how a manager's communication style can either mitigate or amplify organisational risks during periods of instability. Additionally, the thesis contributes originally by developing a diagnostic toolkit for communication health, enabling private-sector leaders to identify blockages in real time and intervene proactively to prevent the degradation of organisational climate.

Impact of effective communication on organisational performance

Effective communication has a multidimensional impact on management performance, primarily acting as a catalyst for decision-making efficiency by ensuring rapid access to critical and verified information. At the strategic level, it enables the seamless alignment of departmental objectives with the overall vision of the firm, eliminating resource wastage caused by misunderstandings or divergent actions among team members. From a human resources perspective, the impact is reflected in higher retention and loyalty, as transparent

communication fosters a sense of security and belonging among employees. Furthermore, the financial performance of the organisation is directly influenced by the quality of external communication with partners and clients, where a coherent brand image and prompt interaction are essential for attracting and retaining capital. In conclusion, communication is not merely a supportive tool; it is the very substance through which management achieves excellence and economic sustainability.

Challenges and opportunities in managerial communication

The main challenge facing the management of private-sector organisations today is information overload, which can create the paradox whereby, despite numerous communication channels, essential messages become distorted or ignored by recipients. Another major difficulty is employee resistance to change and psychological barriers, as new communication strategies may be perceived as an additional form of control or surveillance. However, these challenges generate significant opportunities for innovation through the adoption of advanced collaborative platforms and the implementation of real-time feedback systems that democratise access to information. There is also a strategic opportunity to leverage internal communication as an employer branding tool, transforming organisational culture into a competitive advantage that is difficult for competitors to replicate. Visionary management will be able to harness these challenges to rebuild employee relationships on stronger foundations, turning communication from an administrative obligation into a driving force for development.

In conclusion, the doctoral thesis entitled “Communication as a source of enhancing the performance of management in private-sector organisations” aims to provide a comprehensive and rigorous analysis of the causal links between communication processes and managerial success. By combining a solid theoretical foundation with applied empirical research, this scientific endeavour seeks both to highlight the strategic importance of the topic and to provide concrete solutions for managers striving for organisational excellence. The ultimate objective is to demonstrate that, in a world saturated with information, the ability to communicate selectively, empathetically, and effectively remains the only inexhaustible resource for enhancing the performance of private-sector management.

RESEARCH PROBLEM AND HYPOTHESES

General objective

The general objective of this doctoral thesis is to analyse and evaluate the individual perception levels of employees and managers in private-sector organisations regarding the interdependence between communication processes and managerial performance, with the aim of obtaining a deeper understanding of the mechanisms through which information flows influence organisational success. This endeavour seeks to explore staff attitudes toward various dimensions of internal and external communication, as well as to determine how these attitudes are reflected in management efficiency indicators.

Specific Objectives

O1. The research aims to highlight the importance of communication within the management of private-sector organisations.

This first specific objective seeks to demonstrate the strategic role of communication processes as a central pillar in the efficient functioning of private economic entities.

O2. The thesis aims to analyse the relationship between communication and managerial performance.

Thus, a detailed analysis will be conducted on how the quality of message transmission directly influences the outcomes achieved by organisational leaders.

O3. The study seeks to identify best practices in organisational communication.

The third objective focuses on extracting interaction models that have proven to be vectors of success in the private sector.

O4. The doctoral thesis aims to conduct applied research within a private organisation to formulate concrete proposals for improvement.

The fourth specific objective addresses the pragmatic component of the thesis, offering actionable solutions to optimise management through communication.

Research Hypotheses

Based on the established objectives, the following working hypotheses have been formulated and will be tested through empirical research:

H1. Effective internal communication has a positive and significant impact on organisational performance.

H2. The quality of manager–employee communication influences the level of managerial performance.

H3. Implementing best communication practices—transparency, feedback, knowledge sharing—increases employee satisfaction and engagement.

H4. Identifying and reducing internal communication barriers leads to improved efficiency of managerial and organisational processes.

Research Questions

The study addresses the following key questions, essential for elucidating the role of communication in management performance:

RQ1. Which dimensions of communication (technical, relational) most favour achieving high performance in private-sector organisations?

This question explores the balance between the use of communication tools and channels (technical dimension) and the quality of human interaction or the psychological climate (relational dimension), to determine which has a greater influence on managerial success.

RQ2. What are the primary objectives of internal and external communication strategies considered essential for enhancing performance?

The response to this question seeks to identify the strategic priorities of private organisations, analysing whether the focus is on internal transparency to foster team cohesion or on external image for competitiveness, and how these priorities are reflected in performance indicators.

RQ3. What communication barriers are experienced by employees and managers, and to what extent do they affect the efficiency of managerial processes?

This investigation focuses on detecting blockages—semantic, psychological, or technical—in information flows and assessing their impact on decision-making speed and the accuracy of task execution in the private sector.

RQ4. Which communication practices facilitate employee engagement, satisfaction, and overall organisational performance?

The response to this final question aims to identify and analyse concrete methods—such as continuous feedback, recognition, and active listening—that successfully transform communication into a motivational engine for human capital, thereby generating superior results across the entire organisation.

Theoretical and Operational Relevance of the Research

The theoretical relevance of this research lies in expanding and deepening the understanding of the role of communication in managing private-sector organisations, offering a novel perspective on how information processes influence managerial performance and workplace satisfaction. Moreover, the study contributes to the specialised literature by providing a detailed analysis of the mechanisms through which internal and external communication affect the functioning of private entities and their capacity to adapt to market demands.

The operational relevance stems from the development of effective communication strategies, based on empirical research results, which will facilitate the enhancement of managerial performance and optimise employee engagement. These strategies provide private-sector organisations with concrete tools to reduce communication barriers, thereby directly improving the efficiency of decision-making processes and overall competitiveness in the market.

Thus, the scientific endeavour embodied in the doctoral thesis entitled “Communication as a source of enhancing the performance of management in private-sector organisations” is based on the imperative of redefining human and technical interaction as a central strategic activity. This research goes beyond merely cataloguing communication channels; it seeks to demonstrate, through rigorous argumentation and a mixed-methods methodology, that the efficiency of private-sector management is directly dependent on the ability to generate and sustain coherent information flows capable of satisfying human capital’s need for transparency and meaning.

In light of the established objectives and formulated hypotheses, the thesis aims to transcend classical theoretical approaches, offering an explanatory model in which communication

barriers are treated not merely as dysfunctions but as diagnostic indicators of organisational health. The research horizon is thus transformative: turning communication from a simple administrative function into a driving force of performance, capable of ensuring the sustainability and competitiveness of the organisation in a business environment characterised by complexity and digital uncertainty. The results of this study are intended to serve as a methodological and operational benchmark for managers seeking to achieve excellence through the optimisation of the organisation's most valuable asset: shared information.

STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

The doctoral thesis entitled “Communication as a source of enhancing the performance of management in private-sector organisations” is structured in a logical and progressive manner, allowing for a comprehensive analysis of information flows as vectors of efficiency. The architecture of the work is designed to facilitate a deep understanding of the subject, combining theoretical rigor with applied empirical research in private-sector organisations.

Chapter 1: The Concept of Communication and Its Stakes in Organisations

The first chapter lays the theoretical foundations of the research, providing an overview of the evolution of communication within private-sector organisations. It explores the conceptual dimensions of organisational communication, emphasising how it underpins the existence and motivation of economic entities. This chapter analyses the role of communication in forming a high-performance organisational culture, constituting the theoretical basis for assessing the impact of information on managerial success.

Chapter 2: Managerial Performance – Concepts and Determinants

The second chapter focuses on a detailed analysis of the concept of performance in the context of modern management, exploring the determinants that influence organisational success. Theoretical approaches to performance measurement are investigated, with particular attention to how managerial communication becomes a central pillar in achieving strategic objectives within private entities. The chapter establishes the theoretical causal relationship between leadership styles and operational efficiency, identifying key indicators that allow the evaluation of management success through the lens of information flow fluidity.

Chapter 3: Communication – A Strategic Tool for Enhancing Managerial Performance

The third chapter emphasises the pragmatic dimension of information flows, analysing the factors that transform communication from a routine process into a strategic asset critical for organisational success. It examines the interdependence between management structure and the internal dynamics of private organisations, exploring how communication strategies directly influence decision-making capacity and the execution of business objectives. This chapter also addresses communication efficiency adaptation and its role in consolidating sustainable competitive advantage in the private sector.

Chapter 4: Case Study / Applied Research in a Private Organisation

The fourth chapter is dedicated to the investigative component of the research, presenting in detail the methodology adopted to analyse the role of communication in enhancing managerial performance. This section details the research design, from establishing a representative sample of managers and employees to justifying the data collection instruments (questionnaire), explaining the rigor of their application in the specific context of the private sector. Crucially, the chapter provides a solid foundation for testing the working hypotheses, ensuring the methodological coherence necessary to demonstrate the direct correlation between communication efficiency and managerial success.

Chapter 5: Strategies for Improving Communication and Organisational Performance in the Tourism Sector

The fifth chapter presents a set of proposals elaborated and rigorously grounded on the results of the empirical research, offering actionable recommendations to optimise communication flows in the tourism sector. This section synthesises the main conclusions derived from hypothesis testing, emphasising the strategic importance of communication in enhancing managerial performance and employee satisfaction in the private sector. The chapter concludes by designing models of best practices aimed at transforming identified barriers into levers for organisational development, providing managers with concrete tools to strengthen competitiveness in the tourism services market.

This carefully articulated thesis structure allows for a comprehensive and detailed exploration of the strategic role of communication in the private sector, combining theoretical foundations with observations derived from managerial practice. Across the five chapters, the research demonstrates that performance is not an isolated outcome but the product of a complex interdependence between the quality of information flows, leadership skills, and the organisation's ability to adopt digital technologies. In this context, the thesis goes beyond

descriptive analysis, offering valuable insight into how communication can be optimised and transformed into an inexhaustible resource for enhancing institutional efficiency and human capital satisfaction in the tourism sector.

GENERAL CONCLUSIONS

The analysis of the data collected and processed within this scientific endeavour highlights fundamental aspects regarding the perceptions and attitudes of employees and managers in private-sector organisations concerning the communication–performance nexus. These conclusions provide a comprehensive view of how communication is perceived and practiced as a lever for enhancing efficiency in the private sector, underlining the need to recalibrate information strategies to respond to contemporary market challenges.

Perceptions of communication in private-sector organisations

The perception of communication within private-sector management is a major area of interest in organisational studies, forming the foundation upon which business success is built. Personnel at all hierarchical levels recognise the imperative of effective communication not merely as an administrative tool but as an essential mediator between leadership's strategic vision and the operational execution by employees. This recognition underscores the central role of information flows as pillars of stability and transparency in the functioning of any private entity aiming for excellence.

The diversity of perceptions among respondents reflects a broad spectrum of professional experiences and organisational contexts specific to the private sector. This diversity is attributable to the dynamic nature of economic activities, as each department or team defines its communication needs according to task complexity and time pressures. For example, a sales manager will prioritise speed and clarity of messages, while a human resources specialist will emphasise empathy and feedback, demonstrating that there is no standard formula, but a pressing need to adapt communication styles to organisational specifics. In this context, continuous adaptation of communication methods to market demands and human capital

expectations is essential. Managers must exhibit flexibility and openness to experimenting with new interaction strategies, from direct dialogue to the use of collaborative digital platforms. Consequently, organisations must understand that a strong internal communication system, founded on transparency and mutual respect, is a prerequisite for successful external communication and, ultimately, for strengthening the company's competitive position.

Impact of communication on managerial performance

The impact of communication on performance within private-sector organisations is a subject of in-depth analysis, with recent studies illustrating an undeniable connection between the quality of information flows and the efficiency of decision-making processes. Clear, prompt, and bidirectional communication ensures managers have access to relevant and up-to-date data, significantly reducing the risk of operational errors or misunderstandings in task execution. This link is vital for optimising administrative processes, transforming information into a strategic resource that enhances the organisation's responsiveness to market changes.

Furthermore, a detailed analysis of interaction patterns shows that efficient communication decisively contributes to aligning employees' individual objectives with the strategic vision of private management. When team members understand both their specific tasks and their broader context, they become active participants in achieving the performance indicators set. Communication thus ceases to be a mere tool for transmitting orders, becoming a synergistic factor that maximises productivity and innovation across the entire organisational structure.

In conclusion, the impact of communication on managerial processes is multidimensional, influencing both the internal work climate and the consolidation of trust among external partners. Investing in the development of coherent communication strategies and eliminating informational barriers must be a priority for any manager aiming to achieve high standards of responsibility and competitiveness. By promoting open and constructive dialogue, private sector organisations can quickly identify solutions to emerging problems, thereby ensuring sustainable long-term growth.

The importance of leadership in organisational communication in the private sector

Leadership's role in communication within private-sector organisations is a fundamental pillar in organisational dynamics and in achieving managerial efficiency indicators. The research highlights the decisive role that management and leadership competencies play in shaping information flows, with effective leaders possessing advanced skills to transform strategic

vision into clear and motivating messages for staff. In the private sector, a manager is not merely a data transmitter but an architect of trust, with their capacity for authentic communication directly correlating with employee engagement.

A key aspect of effective leadership in communication is the ability to balance decisionmaking authority with openness to dialogue, providing continuous and constructive feedback.

This interaction supports employees' professional development and fosters an environment where creative solutions and individual initiative are encouraged, contributing to organisational innovation. Leaders who demonstrate superior active and transparent listening skills significantly reduce resistance to change, setting a behavioural precedent that positively affects the entire management structure of the firm.

In this context, leadership in communication ceases to be a simple personal attribute and becomes a strategic necessity for private organisations operating in volatile markets. Managers who combine technical competencies with strong interpersonal relationship skills can significantly amplify operational efficiency and substantially enhance employer brand perception. Therefore, the success of private-sector management is conditioned by leaders' ability to establish a culture of open dialogue, transforming communication from a hierarchical obligation into a driver of sustainable performance.

PERSONAL CONTRIBUTIONS

This doctoral thesis offers a series of theoretical, empirical, and practical contributions based on a rigorous investigation of organisational communication and its impact on managerial performance within private-sector tourism organisations in Dâmbovița County.

Theoretical contributions

The first major contribution is theoretical and consists of highlighting, through a comparative analysis of the specialised literature, the interdependent relationship between organisational communication and managerial performance. Both the technical and relational dimensions of the communication process were examined. This systematisation of concepts regarding communication types, utilised channels, and performance indicators allowed for their correlation with established management models, proposing an integrated perspective that treats

communication not merely as an operational tool but as a strategic factor determining organisational competitiveness.

Contextual contributions

The second dimension of personal contribution lies in the analysis of the private tourism sector in Dâmbovița County, offering added knowledge through the exploration of the organisational environment and its communication characteristics. The study mapped the network of tourism structures and the human resources involved, demonstrating how communication affects service efficiency and customer satisfaction. This culminated in a communication-focused SWOT analysis. Such an approach provides a realistic depiction of strengths, vulnerabilities, and development opportunities, offering a solid documentary basis for management decisions at both local and regional levels.

Empirical contributions

Empirical contributions are supported by the design and application of a research instrument on a representative sample of 345 respondents, providing the necessary data to validate the formulated hypotheses. Statistical data processing using IBM SPSS demonstrated that transparency, feedback, and the sharing of best practices have a positive and significant impact on organisational performance. Additionally, the research highlighted the importance of reducing communication barriers to enhance managerial efficiency, exploring aspects that have been insufficiently analysed in the applied literature on private tourism, and providing scientific validation for the proposed correlations.

Practical contributions

Finally, the applied contribution of the thesis materialises in the design of a model for improving organisational communication in private tourism, with direct effects on managerial and organisational performance. This model leverages strategic elements such as message clarity, employee participation, standardisation of channels, and integration of feedback, providing a set of levers that tourism organisations can implement to sustainably enhance performance. By configuring these lines of action, the doctoral work proposes viable solutions for transforming informational capital into a driver of competitiveness in the contemporary economic context.

This structured contribution ensures that the thesis not only advances theoretical knowledge but also offers empirically validated, actionable strategies for private-sector managers aiming to optimise communication as a core driver of organisational success.

POSSIBLE ERRORS AND LIMITATIONS OF THE STUDY

Although the research was designed to ensure a high degree of rigor and validity, the investigative process was marked by several inherent challenges and limitations. A significant limitation stems from the complexity of the subject itself, as communication is a concept with a strong subjective component. Respondents' perceptions are influenced by personal beliefs, prior experiences, and the specific organizational culture of each tourism entity studied. This qualitative dimension of the data may affect the absolute objectivity of the research, reflecting more a perceived reality at the individual level rather than a universally quantifiable state of affairs.

Another barrier encountered during data collection was the difficulty of accessing certain statistical and administrative information from private organisations, caused by some managers' reluctance to disclose internal operational mechanisms or the absence of fully digitized databases. Additionally, despite strict guarantees regarding confidentiality and anonymity, there was variation in respondents' willingness to complete the research instruments fully. This required careful monitoring of the 345-person sample response rate to maintain its representativeness.

A methodological limitation is the geographical focus of the study, which concentrated exclusively on tourism organisations in Dâmbovița County. This territorial delimitation does not allow automatic generalization of the conclusions to the entire private tourism sector in Romania, as regional dynamics and local specificities may generate different communication patterns. Despite these limitations, the analytical model proposed remains valid, providing a rigorous starting point for future comparative studies and for adapting management strategies in similar contexts. The study highlights the importance of considering both subjective perceptions and contextual factors when evaluating communication effectiveness, offering valuable insights for practitioners and researchers seeking to optimise managerial performance in the private sector.

FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

The results obtained in this doctoral thesis open new perspectives for investigation, essential for deepening the understanding of the role of communication in private management. A first priority direction concerns the regional or national expansion of the research sample, in order to allow comparative inter-county analyses that highlight how local cultural and economic specifics influence the dynamics of information flows. Such an approach would ensure increased external validity of the conclusions, providing the possibility to identify behavioral patterns and successful strategies applicable at the level of the entire private tourism sector in Romania.

A second fundamental aspect for future research lies in adopting a complex methodological triangulation, through the integration of semi-structured interviews, focus groups, and direct operational observation. This approach would allow counteracting the inherent limitations of self-reported questionnaires, reducing the subjectivity of responses and providing a more nuanced perspective on the communication barriers experienced in practice. At the same time, it is necessary to correlate perception data with hard performance indicators, such as turnover, customer retention rate, or financial indicators, in order to build robust causal models that demonstrate the direct economic impact of investments in communication.

Finally, verifying the transferability of the proposed model in other service industries, such as urban HORECA, event management, or the wellness industry, represents a research direction with high theoretical and practical potential. Testing the hypotheses in diverse organizational contexts would facilitate the refinement of managerial intervention tools, allowing the adaptation of transparency and feedback practices to the specific requirements of each economic branch. By exploring these new horizons, research can contribute to consolidating an organizational culture oriented toward performance and innovation, supported by an integrated and efficient communication system.

BIBLIOGRAPHY

124. Downs C.W., Adrian A.D., Assessing Organizational Communication. Strategic Communication Audits, Ed. The Guilford Press, New York, 2004, p. 6;
125. Dubey R., Gunasekaran A., Helo P., Papadopoulos T., Childe S., Sahay B.S., Explaining the impact of reconfigurable manufacturing systems on environmental performance: The role of top management and organizational culture, Journal of Cleaner Production, 2016;
126. Ekvall G., User Guide, Questionnaire A: Working climate, GEFA, 1990;
127. Newcomb T., An approach to the study of communication, articol publicat în Psychological Review, nr. 60, 1953;
128. Fayol H., Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle, Ed. H. Dunod et E. Pinat, Paris, 1917;
129. Fiske J., Introducere în științele comunicării, Ed. Polirom, Iași, 2003;
130. Fiske J., Introduction to communication studies- second edition, Routledge, 1990;
131. Gamble T.K. și Gamble M., Communication Works, McGraw-Hill, New York, 1993;
132. Gavrilă T. Lefter V., Managementul organizațiilor, Ed. Economică, București, 2007;
133. Georgescu T, Managementul comunicării în afaceri – aplicații, simulări, studii de caz, interpretare de roluri, Ed. Luminalex, București, 2009;
134. Georgescu T., Gogoș G. și Dobârcianu S., Managementul comunicării în afaceri, Ed. Lumina Lex, București, 2005;
135. Gregson S., Livesey F., Organizations and Management Behavior, Made Simple Books, Oxford, 1993;
136. Haineș I., Introducere în teoria comunicării, Ed. Fundației "România de mâine", București, 1998;
137. Hybels S. și Weaver R., Communicating Effectively, Random House, New York, 1986;
138. Hybels S. și Weaver R.L., Communicating Effectively, Mc Graw Hill, New York, 2012;
139. Kotler P., Marketing Management(Tenth Edition), Tsinghua University Press, 2001;
140. Kunczik, A. Zipfel, Introducere în știința publicisticii și a comunicării, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 1995;
141. Lesly P., Lesly's Handbook of Public Relations and Communications, McGraw-Hill, New-York, 1998
142. Tănase M., Influence of Transformational Leadership on Management Performance, articol publicat în Managementul Intercultural, vol. XVI, nr. 2, 2014;

143. Luca M., Deprinderi de comunicare, Ed. Universitatea Transilvania, Braşov, 2000;
144. VenkatramanN., Ramanujam V., Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, Academy of Management Review, vol. 11, nr. 4, 1986;
145. Mathis, R. and J. Jackson, Job Analysis and the Changing Nature of Jobs, publicat în Human Resource Management, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 9th Edition, 2000;
146. VenkatramanN., Ramanujam V., Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, Academy of Management Review, vol. 11, nr. 4, 1986;
147. McQuail D., Comunicarea, Ed. Institutul European, Iaşi, 1999;
148. Verboncu I., Vrîncut M., Instrumente manageriale de evaluare a performantelor: III. Managementul prin excepții și tabloul de bord, articol publicat în Calitatea: Acces la Success, Bucureşti, 15.142, 2014.
149. Mensah I., Dei Mensah R., Management of Tourism and Hospitality Services, Second edition, Xlibris LLC, USA, 2013;
150. Mihalcea R., Androniceanu A., Management, Ed. Economică, Bucureşti, 2000;
151. Militaru C., Drăguţ B., Zamfir A., Management prin calitate, ediția a II-a, Ed. Universitară, Bucureşti, 2014;
152. Myers D.G., Social Psychology, McGraw-Hill, New York, 1990;
153. Neagu C., Udrescu M., Managementul organizației, Ed. Tritonic, Bucureşti, 2008;
154. Newcomb T., An approach to the study of communication, articol publicat în Psychological Review, nr. 60, 1953;
155. Niculae T., Gherghiță I., Gherghiță D., Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criza, Ed. Ministerului Administrației și Internelor, Bucureşti, 2006;
156. Niculescu M., Lavalette G., Strategii de creștere, Ed. Economică, Bucureşti, 1999, p. 256;
157. Niculescu O., Verboncu I., Management, Ed. Economică, Bucureşti, 1999;
158. Noye D., Manager les performances, INSEP CONSULTING, Editures Paris, 2002;
159. Noye D., Manager les performances, Insep Consulting Editions, Paris, 2002;
160. Pânișoară I.O., Comunicarea eficientă, Ed. Polirom, Iaşi, 2015;
161. Papuc I. coord., Procesul decizional managerial în sfera educațională, Ed. ASCR, ClujNapoca, 2011;

162. Peiró J.M. & Bresó I., La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo), Universidad de Valencia Recibido, 2012;
163. Peretti A., Legrand J.A. și Boniface J., Tehnici de comunicare, Ed. Polirom, Iași, 2001;
164. Petrescu I., Management social, Editura Expert, București, 2004;
165. Raboca H.M., Managementul calității, 2012, <http://fspac.ubbcluj.ro/moodle;>
166. Rieffel R., Noțiuni și modele, în Cristina Coman, Relațiile publice – Principii și strategii, Ed. Polirom, Iași, 2006;
167. Roberts K. și Hunt D., Organizational Behavior, PWS-Kent Publishing Company, New York, 1991;
168. Ruben B.D. Communication and Human Behavior- ediția a V-a, Kendall Hunt Publishing, 2014;
169. Rusu B., Managementul calității totale în firmele mici și mijlocii, Editura Economică, București, 2001;
170. Șchiopu A.F., Comunicarea în managementul organizației, Ed. ASE, București, 2012;
171. Verboncu I. – coord., Management: eficiență, eficacitate, performanță, Ed. Universitară, București, 2014;
172. Verboncu I., Știm să conducem?, Ed. Economică, București, 2005;
173. Verboncu, I., Zalman, M., Management și performanțe, Editura Universitară, București, 2005;
174. Akoun, A., Ansart, P., (1999), Dictionnaire de sociologie, le Robert Seuil, p.272.
175. Alchian A. A., Demetz, H., (1972) „Production, Information costs and Economic Organization”, American Economic Review vol.62, nr.5, pp 777–795
176. Allen, B.J., Tompkins, P.K. and Busemeyer, S. (1996), Organizational Communication, in: Salwen, M.B. and Stacks, D.W. (eds.) An Integrated Approach to Communication. Theory and Research, pp. 383-395, Lawrence Erlbaum Associates Inc., Mahwah
177. Armstrong M., Performance management, Kogan Page, London, 1994, p. 423;
178. Armstrong M., Performance management, Kogan Page, London, 1994;
179. Armstrong M., Managementul resurselor umane. Manual de practică, Ed. Codecs, ed. a 8-a, 2003;
180. Avram E. și Cooper C.L, Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale, Ed. Polirom, Iași, 2008;

181. Bateson, G., (1979) „Mind and Nature: A Necessary Unity (Advances in Systems Theory, Complexity, and the Human Sciences)”, Hampton Press, pp. 91-116
182. Bavelas A., A mathematical model for small group structures, Human Organization 7, 1948;
183. Băileșteanu G., Semiotică economică, Ed. Mirton, Timișoara, 2013, p. 427;
184. Băraian M., Băraian C., Arghir G, Climatul comunicării manageriale, articol prezentat în cadrul Conferinței Naționale Multidisciplinare Prof. Dorin Pavel – fondatorul hidroenergeticii românești, ediția a X-a, Sebeș, 2010;
185. Brownell J., Applied Research in managerial communication: The critical link between knowledge and practice, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Nr. 44/2, 2003, p. 39;
186. Bruno H., (1993) „Leadership et management”, Editions Liaisons, Paris, p. 125
187. Bühler K., Theory of Language: The representational function of language, John Benjamins Publishing Company, Philadelphia, p. 35;
188. Burduș E., Popa I., Fundamentele managementului organizației, București, Ed. ProUniversitaria, 2018;
189. Cabin P., Dortier J.F , (2008) „La communication. Etat des savoirs”, Éditions Sciences Humaines, Paris, p. 240
190. Callot P., Cahier de recherche, La performance, Direction et Gestion, 1994, pp. 61-70;
191. Căndea, R., M., Căndea, D., (1996), Comunicarea managerială: concepte deprinderi, strategie, București, Editura EXPERT, Cap. 3, p.1.
192. Coase R. , (1960) ”Problema costului social”,
sursa <http://www.sfu.ca/~allen/CoaseJLE1960>
193. Coman A., Tehnici de comunicare, Ed. C.H.Beck, București, 2008;
194. Coman A., Tehnici de comunicare. Proceduri și mecanisme psihosociale, Ed. C.H.Beck, București, 2008;
195. Coman, C. (2009). Comunicarea de criză. Tehnici și strategii, Ed. Polirom, Iași
196. Constantinescu, D., Gîrboveanu, S.-R., Dumitrașcu, E, (2011), Comunicare organizațională, București, Editura Pro Universitaria.
197. Corniță, G., (2006), Comunicare și semnificare. Studiul mimicii, Baia Mare, Ed. Univ. De Nord.
198. Crozier M., Friedberg E., (1977) „L'acteur et le système: : Les contraintes de l'action collective”, Points Seuil, Paris, pp. 315-345

199. Daft R.L., Management, Ed. Hartcourt College Publisher, The Dryden Press, 2000, p. 5-9;
200. Dandêş A.A., Employment, Unemployment Benefits And The European Social Policy, Ecoforum, Vol 6, Nr. 1, 2017;
201. Dandêş A.A., Employment, Unemployment Benefits And The European Social Policy, Ecoforum, Vol 6, Nr. 1, 2017, p. 141;
202. De Visscher P. și Neculau A., Dinamica grupurilor. Texte de bază, Ed. Polirom, Iași, 2001;
203. Deming W, Quality, Productivity and Competitive Position, A four day intensive seminar, Cincinnati, 1991, <http://gpsinc.us/files/Deming.pdf>, accesat la 21.06.2017, 23:32;
204. Détrie P., Meslin-Broyez C. (1995) „La communication interne au service du Management”, Editions Liaisons, Paris, p.120
205. Devine P., An introduction to industrial economics, London, 1979, p. 300;
206. Dobb M. H., (1925) „Capitalist Enterprise and Social Progress” London: Routledge, p. 387
207. Drăgan, I., (2007), Comunicarea. Paradigme și teorii, București, Editura RAO, p.17.
208. Figge F., Hahn T., Schaltegger S. Wagner M., The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy, publicat în Business Strategy and the Environment, Volumul 11, Issue 5, Ed. John Wiley & Sons, Ltd. and ERP Environment, 2002;
209. Finney J., Six Secrets of Top Performers, Communication World, Vol. 25, Nr. 3, 2008, p. 23-27;
210. Fiske J., Introduction to communication studies - second edition, Routledge, 1990, pp. 40-41;
211. Gerbner G., Toward a general model of communication, articol publicat în Audio Vizual Communication Review, nr. IV.3, 1956, pp. 178-187.
212. Gillet C., Des dangers de l'abus du schéma jakobsonien sur la communication, <https://edc.revues.org/3322>, accesat la 25.02.2018, 18:57;
213. Gortner F., Malher J., Nicholson J. B., (1994) „La gestion des organisations publiques”, Presses Universitaires du Québec, p.44
214. Grebner G., Toward a general model of communication, articol publicat în Audio Vizual Communication Review, nr. IV.3, 1956;
215. Grigorescu L., Grecu V., Improving the Management Efficiency of Industrial

Production by Using the Benchmarking Method, *Analele Universității Constantin Brâncuși din Târgu Jiu, Seria Inginerie*, Nr. 4/2010;

216. Hogard E. și Ellis R., *Evaluation and Communication: Using a Communication Audit to Evaluate Organizational Communication*, *Evaluation Review*, Vol. 30, Nr. 2, p. 171-187;
217. Holmberg J., *The Relative Efficiency of Swedish Secondary Schools: An estimation using Stochastic Frontier Analysis*, UMEA Universtet, 2017, pp. 2-3;
218. Iosifescu C.Ș., *Calitate în școala din România prin standarde și standarde de referință. Ghid general*, București, 2010, p. 8;
219. Irimies, C. (2013). *Effective communication – an essential step towards public success*. *Journal of Media Research*, no. 1(15)
220. Juran J.M., *The Quality Trilogy*, publicat în *Quality Progress*, nr. 8/1986;
221. Kanungo R., Misra S., *Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills*, *Sage Journals*, Vol 45, Issue 12, 1992;
222. Kovačič H., Lužar B., *Communication Structure And The Performance Of Organisational Teams*, *Teorija in Praksa* let. 48, 5/2011;
223. Lebas M., *Performance measurement and performance management*, www.sciencedirect.com/science/article, accesat la 05.07.2017, 18:30;
224. Lewin K., (1947) „Frontiers in group dynamics. I. Concept, method and reality in social science”; *Social Equilibria, Human Relations*, 1, pp. 5-40
225. Lourau R., (2002) „L'analyse institutionnelle”, les Editions de Minuit, Lonrai, p.39
226. Lupu, L. and Voicu, M. (2006), *Impactul comunicării manageriale asupra creșterii productivității muncii în cadrul unei organizații*, *Management & Marketing*, Vol. 1 No. 2, pp. 123-142
227. McQuail, 1999, p.172, citat de Ștefănescu, S., (2009), *Sociologia comunicării, Târgoviște*, Editura Cetatea de Scaun, p.156.
228. Merriam-Webster's English Dictionary, www.merriamwebster.com/dictionary/performance, accesat la 05.07.2017, 15:41;
229. Moreno J. L., (2009) „Scrieri fundamentale. Despre psihodramă, metoda de grup și spontaneitate”, editura Trei, București, pp. 23-64
230. Nelly A., Platts K., *Performance measurement system design: A literature review and research agenda*, articol publicat în *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, pp. 82-84;

231. Newcomb T., An approach to the study of communication, articol publicat în Psychological Review, nr. 60, 1953, pp. 395-399;
232. Niculae, T., Gherghiță, I., M., Gherghiță, D., (2006), Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză, București, Editura Ministerului Administrației și Internelor, p.29.
233. Niculae, T., Gherghiță, I., M., Gherghiță, D., (2006), Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză, București, Editura Ministerului Administrației și Internelor, p.32.
234. Niculescu M., Lavalette G., Strategii de creștere, Ed. Economică, București, 1999, p. 256;
235. Noye D., Manager les performances, Insep Consulting Editions, Paris, 2002, p. 6;
236. Ogden C. K. & Richards I. A., The Meaning of Meaning, <http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/ogden-richards-meaning-all.pdf>, accesat la 02.05.2015, 18:53.
237. Rizescu, Al., Gestionarea comunicării organizaționale, p.1, disponibil pe Internet la adresa www.armyacademy.ro/reviste
238. Ștefănescu, S., (2007), Sociologia comunicării, Târgoviște, Editura Cetatea de Scaun, p.159.
239. Tompkins, P.K., Montoya, Y.J. and Candrian, C.B. (2009), Watch Your Neighbor Watching You: Applying Concertive Control in Changing Organizational Environments, in: Stacks, D.W. and Salwen, M.B. (eds.) An Integrated Approach to Communication. Theory and Research, pp. 384, Routledge, New York
240. Tudorel, N., Gherghiță, I., Gherghiță, D. (2006), Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză, București, Editura Ministerului Administrației și internelor, p.9.
241. Țepelea A., et all., 2001, Managementul conflictului-ghid pentru formatori și cadre didactice, Buzău, Editura Tipogrup Press, p.27
242. Verboncu I., Știm să conducem?, Ed. Economică, București, 2005, p. 135;
243. Vion, R. (1992) „La communication verbale”, Hachette Supérieur, Paris, pp. 49- 56
244. Watzlawick, P., Bavelas, J., B., Jackson, D., D. (2014), Comunicare umană. Pragmatică, paradox și patologie, București, Editura Trei, p.58.
245. Wiener N., (1988) „The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society”, Editura DA CAPO PRESS, p. 123

246. Wienert N., (1948) „Cybernetics or control and communication in animal and machine”;
New York: John Wiley & Sons, p .161