

CZU: CZU 005.332.3

FACTORI DETERMINANȚI AI SCHIMBĂRILOR ORGANIZAȚIONALE

*Conf. univ. dr., Mariana ȘENDREA, ASEM
vitaliany@mai.ru*

Schimbările organizaționale nu apar din nimic sau de la sine. Pentru orice proces de realizare a ceva anume, există cauze clare și procesul este un rezultat al acțiunii acestor factori. Dacă nu există rezon (temei) pentru un proces anume sau o acțiune, atunci e logic că nu e nevoie de această acțiune. Din cauza continuității schimbărilor organizaționale în ciclul de viață al afacerilor, e clar că mereu vor fi motive pentru schimbări organizaționale. Aceste forțe sunt numite surse ale schimbărilor organizaționale.

Cuvinte-cheie: schimbare, factori externi, factori interni, îmbunătățiri, dezechilibre, crize, organizații, pericole, competitivitate, patologii.

JEL: M19.

Introducere. Subiectul raportat la factorii determinați ai schimbărilor organizaționale prevede analiza și descrierea factorilor, care contribuie la angajarea unei organizații într-un proces de schimbare organizațională. Atât factorii interni, cât și cei externi pot influența organizațiile să se ralieze la noile circumstanțe create, în caz contrar, acestea riscă să suporte o serie de consecințe negative.

Autorii Burduș și Androniceanu consideră că schimbarea organizațională se referă la revederea și modificarea structurii de management și a proceselor de business [1]. În prezent, în lumea de afaceri, există atât întreprinderi mici, cât și întreprinderi mari. Întreprinderile mici, spre exemplu, trebuie să se adapteze pentru a supraviețui și a crește, în concurență cu marii competitori. Aceste întreprinderi mici trebuie să caute căi de realizare a activităților pentru a activa mai eficient și mai eficace. De aceea, schimbarea este absolut necesară pentru companii și nu trebuie să existe niciun fel de teamă și reticență față de aceasta. Schimbarea organizațională este impulsionată de factori externi și interni. Cercetările în domeniu au arătat că determinanții schimbărilor organizaționale includ: mediul de afaceri, noile tehnologii, cererea consumatorilor, condițiile economice, politicile guvernamentale. Factorii externi prezumă lucruri, situații sau evenimente ce au loc în afara mediului intern de activitate. Acestea reprezintă forțele externe, adică sunt determinanții externi ai unei companii. Atunci, când indicăm factorii ce determină schimbările organizaționale, este benefic, întotdeauna, să se menționeze despre rezistența la schimbare. Acestea sunt cazuri rare ce se contrapun dorinței de schimbare.

Material și metodă. Factorii determinați ai schimbării sunt constituiți din anumite elemente ale

CZU: CZU 005.332.3

DRIVERS OF ORGANIZATIONAL CHANGES

*Assoc. Prof., PhD, Mariana SENDREA, ASEM
vitaliany@mail.ru*

Organizational changes do not appear from nothing or by themselves. For any process of performing something, there are certain causes, and the process is the result of those factors. If there are no reasons to carry out a certain process or action, then logically there will not be need for that action. Because of the continuity of the organizational changes in the business life cycle, there will always be reasons for organizational changes. These forces are called sources of organizational change.

Key words: change, external factors, internal factors, improvements, imbalances, crises, organizations, dangers, competitiveness, pathologies.

JEL: M19.

Introduction. The issue regarding the factors which determine organizational change supposes the analysis and description of the factors that contribute to the organization's involvement in a process of organizational change. Internal and external factors can both influence organizations to adapt to the newly emerged circumstances. Otherwise, they are likely to incur a series of negative consequences.

Burduș and Androniceanu defined that organizational change is about reviewing and modifying management structures and business processes [1]. Currently, the business world is made of small and large businesses. Small businesses must adapt to survive against bigger competitors and grow. These small companies need to look for ways to do things more efficiently and cost effectively. Thus, change is needed for companies and there should not be fear or reticence about change. Organizational change is driven by external and internal drivers. Researches in the field point out that a company's change drivers include: competitive environment, new technologies, consumer demand, economic conditions and government policy actions. External driving forces are those kinds of things, situations or events that occur from outside of the company or organization. These are external forces, i.e. the external driving forces of a company. When indicating drivers of organizational change, it is always denoted about resistance to change. There are rare cases that touch upon willingness to change.

Material and method. Determinants of change are elements of a situation whose appearance, the existence or influence of these elements trigger or produce orga-

unei situații, care, prin apariția, existența sau acțiunea lor, declanșează sau produc o schimbare organizațională. Factorii generatori de schimbare pot proveni din exteriorul organizației, precum și din interiorul acesteia.

Factorii interni – sunt asociați cu organizația însăși, fapt pentru care ei pot apărea la nivelul întregii organizații sau doar la nivelul uneia din subdiviziunile/subsistemele sale. De asemenea, ei se află în strânsă legătură cu factorii externi ai organizației.

Factorii externi – provin din mediul în care organizația activează și evoluează.

Organizațiile sunt sisteme deschise, care își iau intrările din mediu, le transformă pe unele dintre ele și le transmit înapoi ca ieșiri, fiind influențate, evident, de factori din:

- macromediul sau mediul general (PEST/PESTLE) și
- micromediul sau mediul specific (clienți, concurenți, furnizori, organizații guvernamentale, mass-media ș.a.).

Pornind de la dinamismul mediului exterior, marea majoritate a organizațiilor se străduiesc mult să-și stabilizeze intrările și ieșirile (diversificarea activităților, colaborarea cu numeroși furnizori pentru evitarea unei eventuale crize de materie primă). Însă, există limite ale unui astfel de control asupra mediului, de aceea, e necesar ca schimbările acestuia să fie compensate cu schimbări organizaționale, dacă organizația vrea să rămână competitivă. Astfel, organizațiile nu se dezvoltă numai de dragul schimbării, ci pentru că fac parte dintr-un mediu de dezvoltare mai amplu și trebuie să reacționeze la pericolele și oportunitățile care survin. Pentru a supraviețui, ele sunt, în permanență, forțate să se adapteze la noile condiții ale mediului în care există și funcționează. Dar, în același timp, organizațiile generează și ele schimbări în mediul exterior prin producerea și comercializarea unor servicii, produse și tehnologii noi, modificând astfel mediul de afaceri național și internațional. Pentru a rămâne competitive un timp îndelungat, organizațiile trebuie să se racordeze la noile condiții care apar în mediul extern și intern ale acestora, adaptare care impune introducerea și implementarea cu succes a diferitelor schimbări în unele sau în toate componentele sistemului.

Deși subliniem neconținut faptul că organizațiile, pentru a activa cu succes într-un mediu în schimbare, trebuie să fie flexibile, totuși, concretizăm că schimbările organizaționale nu prezintă un scop în sine și nu rezolvă, în mod automat, toate problemele cu care se confruntă firma. Mai concret spus, acestea sunt doar un mijloc de asigurare a competitivității acesteia, ce reiese din faptul că, conform legilor progresului, anume capacitatea de a se adapta cu succes la schimbările mediului constituie o caracteristică primară a organizațiilor eficiente.

Întreaga istorie universală demonstrează că atât în natură, cât și în societate, inclusiv în organizații, acționează, în permanență, forțe contradictorii, care tind spre stări de echilibru.

organizational change. Change factors may emerge from both outside and inside the organization.

Internal factors – are associated with the organization itself, they can make their presence throughout the entire organization or just in one subdivision / subsystem. They are also interrelated with the external factors of the organization.

External factors – come from the environment in which the organization operates and develops.

Organizations are open systems that take their inputs from the environment, make changes to some of them and send them back as outputs, obviously being influenced by factors from:

- macro environment or general environment (PEST/PESTLE) and
- microenvironment or specific environment (customers, competitors, suppliers, government organizations, media, etc.).

Given the dynamic external environment, most organizations are trying hard to level off inputs and outputs (the diversification of activities, collaboration with numerous suppliers to avoid a possible crisis of raw material). But there are limits to such a control on the environment; therefore it is necessary to compensate its changes with organizational changes if the organization wants to remain competitive. Thus, organizations do not grow for the sake of change, but because they are part of a wider development environment and to react to the threats and opportunities that arise. To survive they are continually forced to adapt to the existing new environmental conditions which are lucrative. But at the same time, organizations also generate changes in the external environment through the production and marketing of some services, new products and technologies, thereby changing the national and international business cycle/environment. To stay competitive for a long time, organizations have to adapt to the new conditions arising in their external and internal environment, an amendment which requires the introduction and successful implementation of various changes in some or all system components.

Although we have constantly emphasized that in order to function successfully in a changing environment, organizations must be flexible, however, it should be mentioned that organizational changes are not the aim and do not automatically solve all the problems the company is facing. To be more exact, it is only a means to ensure its competitiveness which comes from the fact that under the laws of progress, namely the ability to adapt successfully to changing environments is the main feature of efficient organizations.

The entire world history shows that both in nature and society, as well as organizations permanently act contradictory forces that strive towards equilibrium.

Acele forțe, care acționează în direcții opuse și a căror acțiune e necesar de echilibrat, pot fi văzute în figura 1.

These forces acting in opposite directions and whose movement should be balanced can be seen in figure 1.

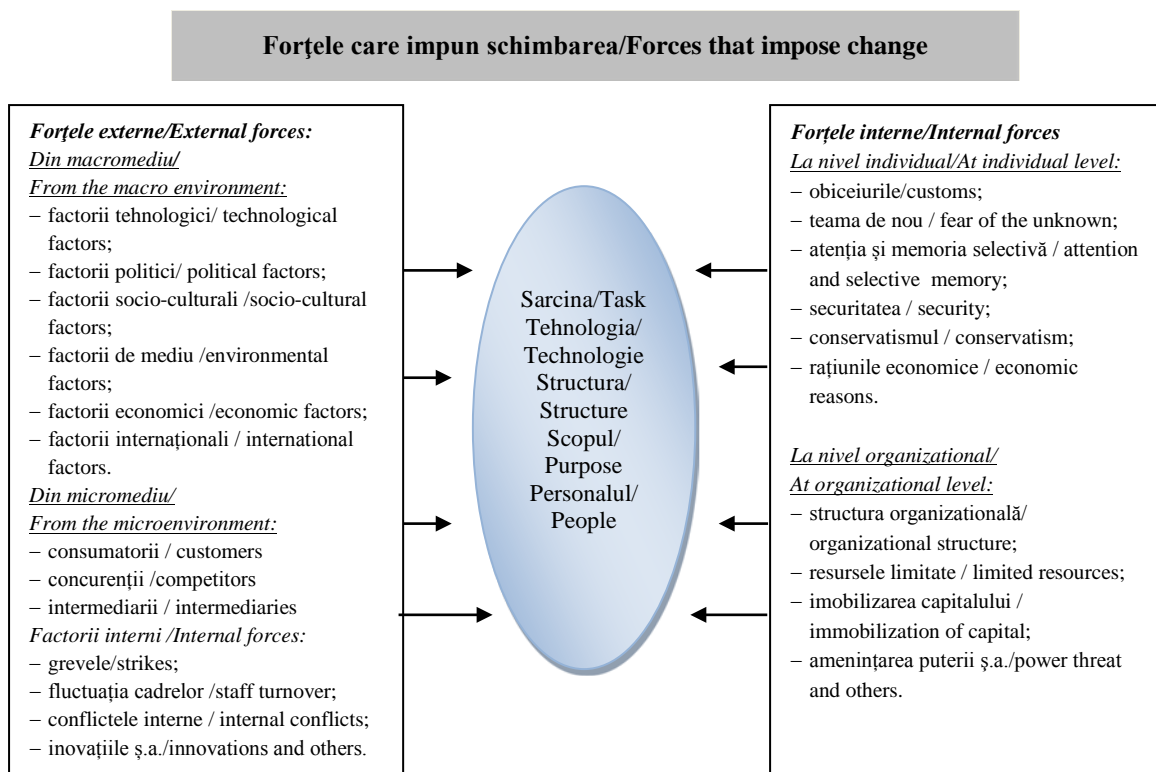


Figura 1. Echilibrul dinamic al schimbării / Figure 1. The dynamic balance of change [1]

Sursa: elaborat de autor/Source: developed by the author

Principalii determinanți ai schimbării, deci, factorii care justifică necesitatea acesteia, sunt: [1,2]

1. **Evoluția în domeniul tehnologiilor:** utilizarea unor tehnologii, din ce în ce mai sofisticate, într-o manieră personalizată; echipamentele de producție complexe; utilizarea roboților și a inteligenței artificiale în procesul de producție; extinderea rețelei Internet; apariția unor metode performante de culegere, stocare, transmitere și utilizare a informației, ce permit o reducere substanțială a costurilor, concomitent cu ridicarea calității produselor și serviciilor;
2. **Factorii economici:** nivelul veniturilor, inflația, taxele, globalizarea pieței, crizele economice, piețele economice naționale și internaționale, tipul de concurență, politica economică a guvernului, politica economică a altor țări, politica și condițiile de acordare a împrumuturilor, fluctuațiile cursului de schimb valutar;
3. **Factorii socio-culturali:** situația demografică, distribuția veniturilor, schimbările din sistemul de valori și aspirații, nivelul de corupție în țară, valorile predominante, atitudinile, convingerile, religia, nivelul educației, etica afacerilor, grija pentru

The main determinants of change, therefore, the factors which justify its need are: [1,2]

1. **Evolution in technology:** having a more personal approach to the use of increasingly sophisticated technology; complex production equipment; the use of robots and artificial intelligence in the production process; the expansion of the Internet; the emergence of some effective methods of collection, storage, transmission and use of information that allow a substantial reduction in costs along with the increase in the products and services quality;
2. **Economic factors:** income levels, inflation, taxes, market globalization, economic crises, national and international economic markets, type of competition, government economic policy, economic policy of other countries, policy and lending terms, fluctuations in exchange rates;
3. **Socio-cultural factors:** the demographic situation, income distribution, changes in the system of values and aspirations, corruption level in the country, prevailing values, attitudes, beliefs, religion, level of education, business ethics, environment protection, labour force mobility, religion, traditions,

mediul ambiant, mobilitatea forței de muncă, tradițiile, mentalitatea, moda și mofturile, sănătatea și bunăstarea, condițiile de trai;

4. *Factorii politico-legislativi*: atitudinea statului față de antreprenoriat; legi; reglementări; nivelul stabilității politice; politica externă a țării; relațiile dintre guvern și întreprinderi; legislația în domeniul concurenței, fiscalității, protecției proprietății intelectuale, privind salarizarea, protecția socială și securitatea în muncă ș.a.
5. *Factorii ecologici*: clima, nivelul de poluare, resursele naturale.

Un lucru important ce ține de acești declanșatori externi îl constituie faptul că unii dintre ei sunt mai puțin previzibili decât alții și, astfel, mai puțin deschiși schimbării planificate (proactive).

Ca sisteme deschise, organizațiile trebuie să fie capabile să studieze mediul în care funcționează pentru a se adapta, în permanență, la schimbările care apar în cadrul acestuia. Monitorizarea mediului exterior incontrollabil pentru organizație poate fi realizată prin intermediul departamentelor de marketing (prin cercetări de piață, relații cu publicul), vânzări, planificare strategică. În acest context, menționăm că percepția corectă și comună a angajaților firmei joacă un rol important în relațiile cu mediul, deoarece de aceasta depinde care forțe ale mediului exterior vor fi luate în considerare și care vor fi ignorate în procesul de proiectare și implementare a schimbărilor organizaționale.

Forțele interne ce determină schimbarea. Pe lângă influența vădită a factorilor din mediul extern, schimbările pot fi provocate și de forțe din mediul intern al firmei și anume:

- *Se schimbă interesele proprietarilor sau devin contradictorii în situația în care firma are cel puțin doi proprietari;*
- *Conflicte interne deschise sau mocnite:*
 - psihologice (de exemplu: între acționari, între conducere și angajați);
 - conflict de interese (între activitățile unui holding, între acționari ș.a.);
 - confruntări între diferite sisteme de valori (diferențe culturale naționale într-o firmă internațională);
- *Fluctuația cadrelor;*
- *Grevele* (revendicările salariale, îmbunătățirea condițiilor de muncă);
- *Inovațiile de produse/servicii;*
- *Necesitatea de a introduce schimbări culturale (în stilul managerial);*
- *Nevoia de a îmbunătăți calitatea produselor / serviciilor, a utiliza mai bine resursele;*
- *Nevoia de a răspunde potențialelor produse / servicii noi create de departamentul cercetare și dezvoltare și marketing;*
- *Abaterile sau orice fel de dezechilibre din șirul celor enumerate mai jos [6]:*

mentality, fashion and fads, health and welfare, living conditions;

4. *Political and legislative factors*: the state attitude towards entrepreneurship; laws; regulations; level of political stability; foreign policy of the country; relationships between government and businesses; competition law, taxation, protection of intellectual property, wages, social protection and job security, etc.
5. *Ecological factors*: climate, level of environmental pollution, natural resources.

An important thing about these external triggers is that some of them are less predictable than others and thus less open to the planned (proactive) changes.

As open systems, organizations must be able to study the environment they operate in order to constantly adapt to the changes from within. The monitoring of the external environment which is uncontrollable for an organization can be carried out by the help of the marketing departments (through market research, public relations), sales, strategic planning. Thus, it should be noted that the right and common perception of the company employees plays an important role in dealing with the environment, because on that depends which forces of the external environment will be considered and which will be ignored in the development and implementation process of organizational changes.

Internal forces that determine/trigger change.

Besides the obvious influence of the factors from the external environment, changes may be triggered by the company's internal forces, and namely:

- *The owners' interests change or become contradictory in the situation when the company has at least two owners;*
- *Open or smouldering internal conflicts:*
 - psychological (e.g. between shareholders, between management and employees);
 - conflict of interests (between the operations of a holding, between shareholders, etc.);
 - confrontations between different value systems (national cultural differences in an international company);
- *Staff turnover;*
- *Strikes (wage claims, improving working conditions)*
- *Product / service innovations;*
- *The need to make cultural changes (in the management style)*
- *The need to improve the quality of products / services, better use of resources;*
- *The need to meet potential new products / services created by the research and development and marketing departments;*
- *Deviations or any imbalances in the range listed below [6]:*
 - Deviations in achieving the planned indicators (volume of production, quality level, service

- Abateri în realizarea indicatorilor planificați (volum de producere, nivel de calitate, grad de deservire, volum de vânzări ș.a.);
- Angajații contestă obiectivele sub pretextul că nu sunt reale, că sunt foarte mari sau că nu au nicio legătură cu realitatea și piața;
- Angajații își realizează obiectivele doar cu costuri foarte mari și, în cele mai concrete situații, nejustificate;
- Managerii fac presiuni psihologice foarte mari asupra angajaților pentru a realiza obiectivele alocate și care nu obțin nimic altceva decât stres direcționat;
- Procedurile existente în companie, dar care nu sunt respectate sau asumate;
- Procesele care nu sunt implementate și, de asemenea, neasumate. De aici, și survin disfuncționalitățile cu privire la gradul de realizare al obiectivelor;
- Fișele de post existente, dar necunoscute, neasumate sau nefolositoare;
- Indicatorii de performanță neasumați sau nerealizați;
- Rapoartele de activitate incomplete, neconsistente sau ambigue;
- Sistemele de evaluare care nu au niciun efect sau efect doar de demotivare a oamenilor;
- Sistemele de bonusare care nu au niciun efect asupra gradului de realizare al obiectivelor. Cu alte cuvinte, deși sistemul de bonificație pare unul bun, vânzările nu cresc;
- Organizarea unor sesiuni de training, dar fără rezultate din cauza lipsei de implementare a conceptelor acumulate.

Crizele – constituie o cauză frecventă de lansare a unor programe de schimbare, în special, în firmele cu răspuns reactiv (eșecul lansării unui nou produs, eșecul unui manager).

Crizele și patologiile organizaționale. Din punct de vedere economic, tipul de criză se delimitează în funcție de domeniul afectat, și anume:

1. *Criza lichidității:* pierderea reală a capacității de plată a firmei (stare de insolvabilitate), fiind necesare măsuri radicale, drastice și rapide pentru a se evita falimentul.
2. *Criza succesului:* o abatere evidentă între plan și situația de facto (scăderea cifrei de afaceri, a rentabilității, creșterea cheltuielilor), ca rezultat al erorilor în cercetările de piață, în investițiile de capital, în politica de personal.
3. *Criza strategică:* mai puțin stringentă / periculoasă, comparativ cu variantele anterioare poate fi depistată în urma unei analize-diagnostic, dacă se observă o ușoară scădere a potențialului concurențial cu o posibilă agravare în viitor.

În literatura de specialitate străină, se analizează încă un termen ce are atribuție la factorii ce generează

level, sales volume, etc.);

- Employees debate the company goals on the grounds that they are unreal, too broad or have no connection to reality and the market;
- Employees achieve their goals only at high costs and in certain unjustified situations;
- Managers make a lot of psychological pressure on employees to achieve the set objectives and get nothing but directed stress;
- Existing procedures in the company, but which are not observed or carried out;
- Processes which are not implemented and also not assumed. Hence the failures related to the degree of achieving objectives;
- Existing job descriptions, but which are not known, not followed or useless;
- Performance indicators which are not considered or not achieved;
- Incomplete, inconsistent or doubtful activity reports;
- Evaluation systems with no impact or that just demotivate people;
- Bonus systems that have no impact on the level of achieving objectives. In other words, although it seems a good bonus system, sales do not increase;
- Organising training sessions, but without results due to the failure in the implementation of the known concepts.

Crises – are a common cause of launching change programs, especially in companies with a reactive response (failure to launch a new product, failure of a manager).

Crises and organizational pathologies. From an economic view, the type of crisis is defined depending on the affected area, and namely:

1. *Liquidity crisis:* the real loss of the company payment ability (insolvency), radical, drastic and rapid measures being required to avoid bankruptcy.
2. *Success crisis:* a clear difference between the plan and the real situation (low turnover, profitability, increased costs) as a result of errors in market research, capital investments in the personnel policy.
3. *Strategic crisis:* less urgent / dangerous compared to the previous versions, can be detected through a diagnosis if there is a slight decrease in competition potential which can lead to a possible worsening in the future.

The specialised foreign literature analyses a new notion related to the factors which trigger change – *organizational pathology* [3, 4, 5]. Basically, organizational pathologies refer to those states of imbalance in the normal functioning of the organization which appear and exist over time, but the criterion of diagnosing the pathology is considered that state of the organization

schimbarea – *patologie organizațională* [3,4,5]. În esență, patologiile organizaționale constituie acele stări de dezechilibru în funcționarea normală a organizației ce apar și se mențin în timp, iar criteriul de constatare a patologiei rezidă în acea stare a organizației, când nu mai este capabilă să-și atingă scopurile stabilite.

În tabelul 1, sunt prezentate exemple de forțe prioritare interne, care impun sau facilitează schimbarea și, concomitent, forțe interne care se împotrivesc schimbării, de deznodământul acestei confruntări de forțe depinzând succesul unui program de schimbare. Este evident că aceste forțe trebuie să fie oportune și corect depistate, conștientizată influența acestora și, respectiv, să se lucreze în direcția minimizării rezistenței.

when it is no longer able to accomplish the goals it has fixed.

Table 1, mainly, shows examples of internal forces, which trigger or facilitate change, and simultaneously there are internal forces which resist change, the success of a change program depending on the outcome of this confrontation of powers. Obviously, these forces must be timely and accurately detected, their influence should be understood and action should be taken towards minimizing resistance.

Tabelul 1/Table 1

Forțe pro și contra schimbare / Forces for and against change

Forțe ce determină schimbarea/ Forces that trigger change	Forțe de rezistență la schimbare/ Resistance forces to change
Cultura organizațională ce susține și agreează schimbările/Organizational culture of support and favouring changes	Sistemul de remunerare a muncii orientat spre proces, și nu spre rezultat /System of payments targeting the process but not the result
Stilul participativ de conducere/ Participatory leadership style	Comunicarea neeficientă a strategiei schimbărilor / Inefficient communication of the change strategy
Persoanele din colectivul organizației, care au fost implicate anterior în schimbări de succes /People, in the company staff who were previously involved in successful changes	Structura organizatorică ce nu contribuie la dezvoltarea relațiilor pe orizontală /The organizational structure does not contribute to the development of horizontal relationships
Un lider apt de a conduce programul de schimbare / A leader capable of leading a change program	Existența unui lider neformal care e poziționat pe rezistență /The existence of an informal leader who is intractable to resistance
O viziune clară privind schimbarea și calea de atingere / A clear vision of change and the way to achieve it	Senzația de pierdere a siguranței /The feeling of losing job security
Conștientizarea necesității schimbării /Awareness of the need for change	Tradițiile și obiceiurile /Traditions and customs
Productivitatea scăzută a muncii /Low labour productivity	Frica de greșeli, „complexul eminentului”/ Fear of mistakes, “the complex of the best”
Existența unor comenzi neîndeplinite /The existence of unfulfilled orders	Relațiile informale /Informal relationships
Concurența acerbă /Fierce competition	Modelele și șabloanele comportamentale formate în procesul de lucru / Behavioural models and patterns formed in the working process
Neconcordanțele dintre activitățile subsistemelor organizației /Inconsistencies among the activities of the organization subsystems	Relațiile strânse formate cu furnizorii actuali / Close relationships with the current suppliers
Indicațiile concrete și susținerea din partea managerilor superiori /Specific advice and support from senior managers	Scăderea productivității în perioada pregătirii și perfecționării personalului / Decreased productivity during the period of staff development and training
Necesitatea unei deserviri mai calitative și mai operative a clienților /The need for more qualitative and efficient service of all customers	Nedorința de a demara ceva nou – drept caracteristică a culturii organizaționale / Unwillingness to start something new - as a characteristic of organizational culture
Necesitatea scăderii prețurilor /The need to lower prices	Riscul pierderii statutului pentru liderii neformali și pentru marea majoritate a angajaților / Risk for informal leaders and for most of the employees of losing status

Sursa: elaborat de autor/Source: developed by the author

Rezultate și discuții. Într-un mediu în continuă modificare, managerii trebuie să delimiteze, în permanență, care factori și cu ce grad de presiune acționează proschimbare asupra întreprinderii în care activează.

Pentru o analiză mai detaliată, factorii mediului extern au fost separați în cei din macromediu și cei din micromediu. Este evident că, în realitate, presiunea exercitată de aceștia este foarte complexă, intercondiționată și dinamică, uneori, directă, alteori, indirectă și diferit apreciată de către respondenți (obiectiv sau subiectiv).

Evaluarea nivelului de influență a factorilor mediului exterior a fost făcută în retrospectivă pentru 15 întreprinderi mari din țară, dar ne-am axat prioritar pe ceea ce îi afectează la moment.

Unul și același factor extern poate afecta, în mod diferit, diverse întreprinderi (influență majoră sau nesemnificativă, în opinia lor) și, evident, în sens pozitiv sau negativ (pericol sau oportunitate).

În urma analizei răspunsurilor, au fost delimitate diferite niveluri de influență percepute de către întreprinderi, care pot fi observate în tabelul 2.

Este clar că diverși factori impun diferite schimbări, acțiunea lor sumară și concomitentă impulsționând schimbări majore cu caracter revoluționar.

Evaluând la modul general rezultatele din tabel, se observă lesne că factorii cu cea mai mare influență proschimbare sunt cei din micromediu, în special, consumatorii și concurenții și, comparativ mai puțin, furnizorii și intermediarii.

Results and discussions. In a constantly changing environment, managers have to permanently delimit which factors and with what degree of pressure they act on the enterprise in which they operate.

For a more detailed analysis, the factors of the external environment were separated into those in the macro environment and those in the micro environment. It is obvious that, in reality, the pressure exerted by them is very complex, interdependent and dynamic, sometimes direct, sometimes indirect and differently appreciated by the respondents (objective or subjective).

The assessment of the influence of external environment factors has been made retrospectively for 15 large enterprises in the country but we have focused primarily on what is affecting them today.

One and the same external factor can affect different businesses differently (major or insignificant influence in their opinion) and obviously in a positive or negative sense (danger or opportunity).

Following the analysis of responses, different levels of influence perceived by businesses can be delineated and can be seen in the table 2.

It is clear that different factors require different changes, their brief and concurrent action impelling major changes of revolutionary character.

Assessing the overall results in the table, it is easy to see that the most pro-change factors are those in the micro environment, especially consumers and competitors and, comparatively, suppliers and intermediaries.

Tabelul 2/ Table 2

Nivelul de influență a factorilor mediului extern asupra întreprinderilor pentru a le determina să se schimbe /

The level of influence of external factors on enterprises to cause them to change (7)

Factorii mediului exterior / Factors of the external environment	Nivelul de influență asupra întreprinderii pentru a o determina să se schimbe,% / The level of influence on the enterprise to cause it to change, %			Forme de exprimare / Forms of expression	Efecte / Effects
	Înalt / high level	Mediu/ medium level	Nesemnificativ / Insignificant level		
1	2	3	4	5	6
<i>Macromediu / Microenvironment</i>					
4.1. Factorii politici/Political factors	33,3	40	26,7		
4.2. Factorii socio-culturali / socio-cultural factors	20	53,3	26,7		
4.3. Factorii economici / economic factors	53,3	40	6,7		
4.4. Factorii ecologici / environmental factors	46,7	33,3	20		
4.5. Factorii tehnico-științifici / technological factors	26,7	53,3	20		
4.6. Factorii internaționali / international factors	33,3	33,3	33,3		

1	2	3	4	5	6
Micromediul					
4.7. Furnizorii / Providers	20	40	40		
4.8. Clienții / Clients					
4.8.1. Intermediarii / Intermediaries	13,3	13,3	73,3		
4.8.2. Consumatorii / Customers	73,3	26,7	0		
4.9. Concurența / Competitors					
4.9.1. Pe piața națională / On the national market	80	20	0		
4.9.2. Pe piața internațională / On the international market	46,7	20	33,3		

Sursa: elaborat de autor/Source: developed by the author

Concluzie. Toate forțele de ordin intern și extern, enumerate mai sus, reprezintă motive pentru care schimbările organizaționale sunt inevitabile, însă, doar organizația poate produce schimbarea în interior. Realizarea cu succes a unor proiecte de schimbare e o provocare serioasă și interesantă (fiind o combinație de pericole și oportunități) la care, rareori, se dă un răspuns adecvat. Desigur că, în articol, am reușit să prezentăm doar câțiva factori interni și externi ai schimbării (cei mai importanți) din multitudinea de elemente, care, prin natura conținutului lor, generează schimbarea.

Conclusion. All internal and external forces mentioned above are the reasons why organizational changes are inevitable, but only the organization can make changes inside. The successful implementation of change projects is a serious and interesting challenge (being a combination of threats and opportunities) that rarely results in an appropriate feedback. Of course, all these internal and external factors of change mentioned above are only a few (the most important) from the number of factors that due to their type of content generate change.

Bibliografie/ Bibliography:

- BURDUȘ, Eugen; ANDRONICEANU, Armenia. *Managementul schimbării*. București: Economica, 2000.
- NEGOESCU, Gheorghe; OPAIȚ, Gabriela. *Managementul schimbării*. Editura Pro Juventute. 1999. 172 p.
- ADIZES, Ichak. *Organizational passage: Diagnosing and treating life cycle problems in Organizations*. Organizational Dynamics. 1979. Vol 9, p. 3-25.
- КОМАРОВ, С. В., КОРДОН С. И. *Организационная патология с точки зрения социолога, менеджера и консультанта по управлению*. Социологические исследования, январь. 2001. № 1, p. 44-50.
- <http://11121.petrus.ru/journal/article.php?id=2268> (vizitat 20.03.2017).
- <http://www.wall-street.ro/articol/Careers/146263/daca-nu-actiunezi-si-transformi-managementul-companiei-tale-moartea-vine-rapid-si-sigur.html> (vizitat 20.03.2017)
- ȘENDREA, Mariana. *Managementul schimbării (note de curs)*, Chișinău: ASEM, 2015, 267 pag., 8,41 c. a., ISBN 978-9975-75-757-7.