

Maria-Cristina IORGULESCU  
Bucharest University of Economic Studies

# CULTURE AND CREATIVITY IN THE HOTEL INDUSTRY

Theoretical  
article

---

## Keywords

Culture  
Creativity  
Hoftsede  
Individualism  
Power distance  
Long term orientation

---

## JEL Classification

M12, M50, O15, O31

---

## Abstract

*Academics' have always had an interest in creativity, although the literature on this subject began to develop once the rate of progress in science, technology and other fields started to increase. Currently, it is generally considered that the countries with a less creative population will fail to be competitive at an international level. This principle can easily be applied in the business environment, where creativity is needed in order to innovate and to gain competitive advantage. The paper focuses on creativity in a specific economic sector: the hotel industry, aiming at highlighting the way this extremely needed ability is influenced by cultural values. As a result, the paper presents the influence of three of Hofstede's socio-cultural values (individualism, power distance and long term orientation) on employees' creativity in the Romanian hotel industry.*

## Introducere

În mediul economic actual, creativitatea, ca punct de pornire al procesului de inovare, este recunoscută drept unul din elementele ce contribuie la obținerea unui avantaj competitiv pe termen lung în toate sectoarele economice, industria hotelieră nefăcând excepție, aceasta confruntându-se cu nevoia de a inova permanent astfel încât să reziste în mediul de afaceri (Wong și Pang, 2003), caracterizat de schimbări permanente din punct de vedere economic, tehnologic și chiar uman (Garrigós-Simón et al., 2008).

Înainte de a analiza importanța creativității și a modului în care aceasta poate fi influențată de diversele elemente culturale, se cuvine realizarea unei foarte scurte clarificări conceptuale. O abordare larg acceptată este cea a Consiliului Uniunii Europene (Council of the European Union, 2009), care definește creativitatea într-un mod complex, drept “procesul de generare a ideilor, expresiilor și formelor, fie în scopul de identificare de noi căi de abordare a problemelor existente, fie de re-interpretare a realității sau de identificare de noi oportunități”. În accepțiunea Consiliului Uniunii Europene, creativitatea reprezintă un proces ce lărgiște orizontul cunoașterii, conducând astfel la noi modalități de utilizare a acesteia.

Klijn și Tomic (2010) consideră că, la nivel organizațional, creativitatea reprezintă “producerea de idei și soluții noi și utile, de către unul sau mai mulți indivizi, în cadrul mediului de lucru”. În acest caz, se observă că rezultatele creativității pot să apară ca urmare a unui efort realizat la nivelul unui grup de lucru, creativitatea fiind utilă nu doar în dezvoltarea de noi “produse”, ci și în rezolvarea problemelor. Astfel, creativitatea este necesară în diferite situații, de la simpla îmbunătățire a unei proceduri de lucru, până la implementarea unei inovații radicale; tocmai această abordare este promovată în prezent, când se consideră că e nevoie de creativitate în toate domeniile, în toate posturile de lucru, nu doar în acelea care, în mod tradițional, au în descriere această abilitate (Zhou și George, 2003).

Creativitatea începe să fie prețuită drept un instrument managerial cu importanță în creștere, utilitatea sa reflectându-se în eficientizarea procesului de business, într-o mai bună adaptare la problemele consumatorilor, într-o mai bună materializare a oportunităților și în dezvoltarea unui comportament impredictibil în cadrul pieței (Mostafa, 2005; Mostafa și El-Masry, 2008; Beheshtifar și Zare, 2013). În prezent, creativitatea tinde să fie o însușire menționată din ce în ce mai des în anunțurile de recrutare postate de angajatori, putând chiar să fie considerată însușirea cheie a angajaților secolului XXI, în condițiile în care pe toate canalele de comunicare se promovează necesitatea gândirii “out of the box”.

Mai mult, se poate spune că, în prezent, mediul exterior organizațiilor impune ca cea mai importantă resursă a unei întreprinderi să fie potențialul creativ al personalului, pornind, în primul rând, de la nivelul de top-management. Garrigós-Simón et al. (2008) au demonstrat că percepția managerilor de hotel asupra caracteristicilor, oportunităților și riscurilor mediului competitiv actual este influențată în mod pozitiv și de creativitate, prin prisma faptului că aceasta deschide calea identificării de noi oportunități și recombinații resurselor disponibile, în condiții de risc. Dotările, facilitățile deosebite și serviciile oferite de unitățile de cazare sau chiar resursele umane pot fi valorificate la maximum doar prin creativitate. În plus, eterogenitatea tot mai mare a clienților, nevoile în permanentă schimbare ale acestora, precum și apariția constantă de noi segmente de clienți pun hotelierii în postura de a se confrunta cu situații și probleme fără precedent, pentru a căror rezolvare este necesară creativitatea. Pornind de la aceste considerente, articolul de față își propune să pună în lumină un subiect destul de puțin abordat în literatura de specialitate: măsura în care creativitatea este influențată de cultură.

## 1. Influența culturii asupra performanțelor creative

Manifestarea creativității, prin formularea și dezvoltarea ideilor inovatoare depinde în mod direct de cultura organizațională (Dobni, 2008), dar și de cea națională, prin aplecarea spre antreprenoriat și independență (Goffin și Mitchell, 2010). Cultura națională influențează atitudinea pe care oamenii o au față de muncă și autoritate, are un impact asupra modului de luare a deciziilor, cultura organizațională influențând, în mod evident, modul de lucru dintr-o companie, impactul acesteia asupra inovării realizându-se prin prisma modului în care sunt prețuite elemente precum: punerea la îndoială a stării de fapt actuale, asumarea riscurilor, stigmatizarea eșecului (Smith, 2010). Tajeddini și Trueman (2012) au dovedit empiric că, în industria hotelieră, există o legătură directă între 3 dintre valorile socio-culturale legate de muncă identificate de Geert Hofstede (Hofstede, 1980: individualism/colectivism, distanță față de putere, masculinitate/feminitate, evitarea incertitudinii, la care se adaugă cea de-a 5-a dimensiune, identificată de Michael Harris Bond în 1991 - orientare pe termen scurt/lung și corectată de Michael Minkov în 2010, care în același an a creat și o a 6-a dimensiune culturală – indulgență/rețineră, Hofstede et al., 2010) și performanța în materie de inovare înregistrată de unitățile de cazare:

- individualism: angajații cu o cultură individualistă, dispuși să aibă inițiativă și să acționeze independent au o atitudine pozitivă față de inovare și față de adoptarea ideilor noi;

- distanță față de putere: angajații cu distanță mică față de putere comunică mai ușor cu superiorii, fiind astfel mai deschiși să exprime idei noi;
- orientare pe termen lung: activitatea de inovare, caracterizată prin asumarea unor riscuri și incertitudine, necesită o orientare pe termen lung a angajaților, care să le permită acestora să fie mai receptivi la noile idei, investind astfel în viitor. Cultura inovării (și implicit, cultura ce încurajează și apreciază gândirea creativă) poate fi definită prin mai multe aspecte (Dobni, 2008): intenția de a inova, infrastructura ce sprijină inovarea, comportamentele de la nivel organizațional necesare influențării orientării de piață și mediul pentru a implementa inovația. Plecând de la aceste considerente, Dobni (2008) a realizat un model al culturii inovării la nivel organizațional, format din 4 elemente:
  - intenția de a fi inova: stabilită prin propensiunea pentru inovare (determinată formal prin viziune, obiective, model de business) și atragerea angajaților (măsura în care personalul consideră că inovarea este necesară);
  - infrastructura care sprijină încrederea în activitatea de inovare: dezvoltarea angajaților (măsura în care planurile de training și dezvoltare profesională sunt corelate cu obiectivele referitoare la inovare), creativitate și împuternicire (determinarea creativității angajaților și a măsurii în care angajaților li se permite să fie creativi la locul de muncă; măsura în care angajații sunt împuterniciți să “improvizeze” și să ia decizii singuri);
  - orientarea angajaților spre sprijinirea acțiunilor necesare în procesul de inovare: orientarea către piață (măsura în care angajații sunt atenți la mediul exterior al organizației: consumatori, concurență, industrie, cu scopul de a identifica noi oportunități) și orientarea către valoare (măsura în care angajații sunt implicați în procesul de creare de valoare pentru consumatori);
  - mediul și contextul care sprijină implementarea inovației: implementarea contextului (abilitatea organizației de a adapta ideile noi, cu plus-valoare, la mediul concurențial). Chiar și în acest model se observă necesitatea ca organizațiile să creeze un mediu de lucru cu o distanță mică față de putere și cu o orientare individualistă, în care inițiativa este apreciată. Smith (2010) are o părere similară, adăugând că organizațiile cu o cultură organizațională ce încurajează inovarea trebuie să aibă o orientare pe termen lung. În plus, Wagner et al. (2014), prezentând rezultatele unui studiu realizat de Boston Consulting Group (BCG Global Innovation survey, ce diferențiază organizațiile în funcție de rezultatele acestora în materie de inovare: fără rezultate spectaculoase – average; puternic inovatoare, dar fără să fie disruptive; absolut

inovatoare - breakthrough), confirmă aspectele tocmai menționate, punând în plus în evidență importanța unei structuri organizaționale care să permită ca deciziile în cadrul echipelor de lucru să fie luate extrem de rapid.

Pornind de la aceste considerente, în continuare urmează să fie analizat în ce măsură valorile socio-culturale ale personalului hotelurilor românești creează premisele unei gândiri creative, care să poată contribui la implementarea de inovații.

## 2. Valori culturale ale personalului din hotelurile românești și influența asupra creativității

Pornind de la rezultatele studiului derulat de Tajeddini și Trueman (2012), se consideră oportun centrarea atenției către importanța valorilor socio-culturale și a impactului acestora asupra performanțelor creative.

Geert Hofstede este cel care a inițiat, în mare parte, cercetările cu privire la dimensiunile culturale ale grupurilor și organizațiilor, fiind cel care a reușit dezvoltarea unora dintre cele mai importante instrumente de cercetare a culturii naționale și organizaționale. Definind valoarea drept “un atribut al indivizilor și al colectivităților, o tendință generală de a prefera anumite stări de fapt în detrimentul altora” și cultura drept “programarea colectivă a minții, ce deosebește membrii unui grup de oameni de membrii altui grup”, Hofstede (1984) a considerat că valorile culturale se pot deosebi și în funcție de organizații sau profesii.

Pornind de la aceste considerente, în perioada 1967 – 1973, Hofstede a descoperit și validat în mod empiric 4 valori legate de muncă ce sunt influențate de cultură (Hofstede, 1984, 2001; Hofstede et al., 2010):

- individualism/colectivism (IDV): valoare ce indică natura principală a relației dintre un individ și colectivitate; de exemplu, în cazul societăților colectiviste, organizațiile își asumă o responsabilitate mai mare pentru membrii lor, între cele două părți existând o relație de dependență emoțională; în plus, această valoare influențează și motivele pentru care membrii unei organizații acceptă normele impuse de aceasta;
  - distanță față de putere (PDI): valoare ce tratează problema inegalității dintre oameni, relevând natura relației dintre un superior ierarhic și subordonații săi, și măsurând puterea interpersonală sau influența superiorului percepută de către subordonat;
  - evitarea incertitudinii (UAI): valoare ce reflectă nivelul de stres perceput de o societate în condițiile confruntării cu un viitor necunoscut;
  - masculinitate/feminitate (MAS): valoare ce reflectă diferențele emoționale și de rol dintre bărbați și femei.
- Ulterior, în 1991, Michael Harris Bond a derulat o altă cercetare la nivel internațional și, sprijinit de

Hofstede, a dezvoltat o a 5-a dimensiune culturală a muncii (Hofstede et al., 2010):

- orientare pe termen lung sau scurt (LTO): valoare ce denotă opțiunea de concentrare a eforturilor oamenilor – în viitor sau în prezent.

Studiul valorilor culturale a fost dezvoltat în continuare, în anul 2010 fiind identificată și o a 6-a dimensiune, fundamentată pe o cercetare realizată de Michael Minkov (Hofstede et al., 2010):

- indulgență sau reținere (IND): valoare ce denotă măsura în care o societate permite, încurajează sau, dimpotrivă, suprimă prin norme sociale aplecarea indivizilor spre distracție.

În România, prima cercetare care a vizat identificarea valorilor socio-culturale la nivelul unei organizații a fost realizată de State (2004), în cadrul unui hotel de 4\* din București. Ulterior, în anul 2005, utilizând tot un instrument de cercetare elaborat de Hofstede, organizațiile Gallup România și Interact au derulat primul studiu pe un eșantion reprezentativ pentru populația României, aducând astfel noi dovezi în ceea ce privește valorile culturale ale românilor (Luca, 2005). Nu în ultimul rând, cercetările referitoare la valorile culturale ale personalului hotelier din România au fost îmbogățite prin studiul realizat de Țigu et al. (2008). În studiile sale, Hofstede nu a cuprins și România, acesta realizând doar o serie de estimări cu privire la valorile culturale pe care le-ar putea avea poporul român, având ca reper rezultatele studiilor derulate în țări similare.

Ulterior, State și Iorgulescu (2014) au adus noi dovezi empirice în privința valorilor socio-culturale ale angajaților din hotelurile românești, cercetarea acestora vizând doar identificarea celor 3 factori socio-culturali care potrivit studiului derulat de Tajeddini și Trueman (2012) sunt corelați cu performanțele în materie de creativitate și inovare. Rezultatele tuturor celor 3 studii (hotelul M – State, 2004; studiul Interact – Luca, 2005; lanțurile hoteliere A și B – Țigu et al., 2008) au fost comparate de State și Iorgulescu (2014) cu rezultatele propriei cercetări (Tabelul 1). Interpretarea rezultatelor s-a realizat având în vedere faptul că valorile factorilor socio-culturali pot varia între 0 și 100, 50 reprezentând nivelul intermediar, ce face tranziția de o orientare la alta (Hofstede et al., 2010).

Toate cercetările anterioare, precum și estimările lui Hofstede pentru România indică faptul că populația din această țară are o orientare colectivă, toate scorurile pentru factorul individualism (IDV) fiind mai mici de 50. În aceste condiții, orientarea colectivă ar promova loialitatea drept însușirea primordială, care să primeze în fața celorlalte norme sociale, la nivelul unei organizații angajările, promovările și managementul resurselor umane realizându-se la nivelul grupului, urmărind poziția individului în cadrul grupului (Hofstede et al., 2010). Totuși,

cercetarea realizată de State și Iorgulescu (2014) relevă faptul că personalul hotelier inclus în studiu are o orientare puternic individualistă, fapt îmbucurător având în vedere că aceasta deschide calea către o gândire creativă și un comportament inovator (Tajeddini și Trueman, 2012). Totuși, rezultatele acestei cercetări se poate să fi suferit o serie de limite, determinate de eșantionul utilizat în cercetare.

Hofstede (1984) apreciază că dezvoltarea culturilor spre individualism este favorizată, printre altele, de creșterea mobilității sociale, dezvoltarea spațiilor urbane și a mediului economic. Astfel, rezultatul surprinzător obținut în urma ultimului studiu identificat poate fi justificat prin faptul că odată cu aderarea la Uniunea Europeană, România a dobândit mai multe surse de finanțare, crescând și mobilitatea populației și abilitatea acesteia de a deveni independentă din punct de vedere financiar. Orientarea individualistă poate avea mai multe implicații în cadrul unei organizații. Ușor de intuit, orientările puternic individualiste se manifestă prin aprecierea individului, în detrimentul grupului, prin încurajarea inițiativei individuale și prin oferirea unei autonomii în realizarea sarcinilor și în luarea deciziilor, practici încurajate și adoptate de la nivel de management (Hofstede et al., 1984, 2001). Este de înțeles astfel de ce organizațiile care își doresc performanțe în materie de inovare au nevoie de personal cu o orientare individualistă, specialiștii dovedind deja importanța inițiativei și a atitudinii cutezătoare (Storey și Salaman, 2005), precum și importanța împuternicirii angajaților (Slåtten și Mehmetoglu, 2011; Hon, 2011; Tsai et al., 2015) și recunoașterea rolului individual în cadrul companiei (Chen, 2011). În egală măsură, alte caracteristici ale culturii individualiste, precum echitate în luarea deciziilor de angajare și promovare în cadrul companiei, urmărirea performanței și programarea training-urilor în funcție de nevoile individuale ale angajatului (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010) sunt practici ce ajută la creșterea motivației în muncă a personalului, element corelat pozitiv cu nivelul de creativitate înregistrat (Wong și Pang, 2003; Wong și Ladkin, 2008). Mai mult, orientarea individualistă acceptă faptul că fiecare individ are dreptul la opinie (Hofstede et al., 2010), crescând astfel șansele ca, în cadrul organizației, angajații să devină creativi, prin emiterea de noi idei.

În ceea ce privește distanța față de putere, rezultatele tuturor cercetărilor realizate în rândul personalului unităților de cazare românești sunt în concordanță cu estimările lui Hofstede pentru România, chiar și organizațiile Gallup și Interact admitând în concluziile studiului lor că românii au o distanță mare față de putere, în ciuda rezultatului studiului derulat în anul 2005, care a suportat anumite erori (Luca, 2005). Astfel, se observă că angajații din industria hotelieră au o distanță mare

față de putere, aspect oarecum surprinzător în cazul studiului realizat de State și Iorgulescu (2014) întrucât, în mod normal, individualismul este corelat în mod negativ cu distanța față de putere. Totuși, Hofstede (1984) și Hofstede et al. (2010) admit că există și cazuri particulare (de exemplu, țările de origine latină din Europa, precum Franța și Belgia), care înregistrează o orientare individualistă, în condițiile unei distanțe mari față de putere.

Principalele repercusiuni ale distanței mari față de putere asupra organizării companiilor și impactul asupra comportamentului creativ și inovator al angajaților sunt lesne de dedus. Principala problemă o reprezintă structurile organizatorice puternic ierarhizate și aplecarea către un control ridicat al muncii, ce nu oferă libertate angajaților în realizarea sarcinilor, afectând și încrederea în sine a acestora cu privire la propriile abilități de a-și realiza cu succes atribuțiile din cadrul organizației. Legătura dintre performanța în materie de inovare și distanța mare față de putere a fost sesizată și de Hofstede (2001), care recunoaște că implementarea inovațiilor depinde, în acest caz, de sprijinul și aprobarea superiorilor. Astfel, procesul de inovare devine greoi, existând și riscul ca disponibilitatea angajaților de a se implica în această activitate să scadă.

Mai mult, faptul că în organizațiile cu distanță mare față de putere, angajații “așteaptă să li se spună ce să facă” (Hofstede et al., 2010) și lucrează în conformitate cu indicațiile primite reprezintă o barieră serioasă în calea gândirii creative. În aceste condiții, personalul încadrat pe posturi de execuție, în special cel ce intră în contact direct cu clienții, ar putea trece cu vederea anumite oportunități de îmbunătățire a activității, ivite din interacțiunea cu clientul și din eventuala sesizare a unor noi nevoi și cerințe ale acestuia.

În egală măsură, în condițiile în care în industria hotelieră o mare parte din angajați sunt încadrați pe posturi ce nu necesită o pregătire superioară, tendința de a nu aprecia munca acestui segment din personal scade șansele de inovare ale hotelurilor, luând în considerare cercetările empirice anterioare (Sipe și Testa, 2009; Slåtten și Mehmetoglu, 2011; Nieves et al., 2014) care indică faptul că majoritatea ideilor inovatoare au drept sursă personalul ce ia contact direct cu clientul. Astfel, cercetările identificate confirmă faptul că industria hotelieră este caracterizată în continuare de o cultură “tradiționalistă”, în care se urmărește respectarea nivelului ierarhic, mare parte din personal fiind simplu “executant” (Marée, 2011). În plus, încărcarea cu sarcini și ambiguitatea rolului, elemente cu care se confruntă angajații ce lucrează în organizații în care se promovează o cultură bazată pe o distanță mare față de putere, îngreună creativitatea personalului prin nivelul de stres pe

care îl induc, fapt demonstrat de mai multe studii (Amabile et al., 1996; Hon et al., 2013).

Cercetarea realizată de State și Iorgulescu (2014) a fost singura care a vizat și identificarea indexului orientării pe termen lung a angajaților din industria hotelieră, rezultatul confirmând atât concluziile studiului realizat de organizațiile Gallup și Interact, precum și estimările lui Hofstede, scorurile obținute indicând, mai degrabă, o orientare pe termen mediu, fapt ce ar putea afecta negativ performanțele creative ale personalului hotelier.

Necesitatea unei orientări pe termen lung cu scopul înregistrării de performanțe în materie de inovare a fost demonstrată de autori precum Smith (2010). În afaceri, orientarea pe termen scurt se manifestă printr-o atenție sporită acordată profitului înregistrat, în timp ce organizațiile cu o orientare pe termen lung investesc în consolidarea poziției lor pe piață și în crearea de relații de afaceri durabile (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010). Tajeddini și Trueman (2012) au confirmat și ei, prin cercetarea proprie realizată în rândul personalului din industria hotelieră, că există o legătură între orientarea pe termen lung a angajaților și disponibilitatea acestora de a acorda o atenție sporită nevoilor consumatorilor, variabilă corelată, la rândul ei, cu performanțele în materie de inovare. În organizațiile în care se manifestă o orientare pe termen scurt, managerii tind să manifeste un control exagerat, performanțele fiind evaluate strict în funcție de rezultatele financiare obținute. În plus, deciziile manageriale luate în conformitate cu o orientare pe termen scurt tind să se manifeste prin “controlul proceselor de muncă, adoptarea sau renunțarea cu rapiditate la ideile inovatoare” (Mamman și Saffu, 1998, citați de Hofstede et al., 2010).

Astfel, necesitatea unei orientări către piață – parte integrantă a unei culturi a inovării (Dobni, 2008) este specifică organizațiilor cu o orientare pe termen lung. Mai mult, organizațiile cu o orientare pe termen lung sunt mai adaptabile (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010), caracteristică extrem de importantă în procesul de inovare. În aceste condiții, organizațiile cu o orientare pe termen scurt, caracterizate printr-o gândire normativă, printr-o adaptare greoaie în funcție de circumstanțele impuse de mediul exterior și printr-o gândire analitică și nu sintetică (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010) înregistrează cu greu performanțe în materie de inovare.

### Concluzii

Având în vedere rezultatele studiilor prezentate anterior, se poate concluziona că valorile culturale ale angajaților hotelurilor din România nu creează neapărat premisele unei gândiri creative. Deși potrivit celei mai recente cercetări, se conturează o schimbare pozitivă în valorile socio-culturale ale personalului hotelier, prin trecerea de la o orientare

colectivistă la una individualistă, în organizațiile din industria hotelieră continuă să se înregistreze o orientare pe termen relativ scurt și, poate cel mai important, o distanță mare față de putere, fapt ce poate inhiba considerabil potențialul creativ al angajaților.

### Mulțumiri

Conținutul acestei lucrări a fost realizat în cadrul programului de studii doctorale, cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, proiect numărul POSDRU/159/1.5/S/134197 „Performanță și excelență în cercetarea doctorală și postdoctorală în domeniul științelor economice din România”.

### Bibliografie

- [1] Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, pp. 1154-1184.
- [2] Beheshtifar, M. & Zare, E. (2013). Employee Creativity: A compulsory Factor in Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 5, No. 2, pp. 242-247.
- [3] Chen, W.-J. (2011). Innovation in hotel services: Culture and personality. *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp. 64-72.
- [4] Council of The European Union (2009). Council Conclusions on Culture as a Catalyst for Creativity and Innovation. 2941<sup>th</sup> Education, Youth and Culture Council meeting, Brussels, 12 May 2009, disponibil la [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/educ/107642.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/educ/107642.pdf), accesat la 17.10.2015.
- [5] Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, Iss. 4, pp. 539-559.
- [6] Garrigós-Simón, F. J., Palacios-Marques, D. & Narangajavana, Y. (2008). Improving the perceptions of hotel managers. *Annals of Tourism Research*, Vol. 35, No. 2, pp. 359-380.
- [7] Goffin, K. & Mitchell, R. (2010). *Innovation management: strategy and implementation using the pentathlon framework* (2<sup>nd</sup> edition). Houndmills: Palgrave Macmillan.
- [8] Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences, international differences in work – related values*. London: Sage Publications.
- [9] Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2<sup>nd</sup> edition). Thousand Oaks: Sage Publications.
- [10] Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival – 3rd edition*. New York: McGraw Hill.
- [11] Hon, A. H. Y. (2011). Enhancing employee creativity in the Chinese context: The mediating role of employee self-concordance. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, pp. 375-384.
- [12] Hon, A. H. Y., Chan, W. W. H. & Lu, L. (2013). Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 33, pp. 416-424.
- [13] Klijn, M. & Tomic, W. (2010). A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, Vol. 29, Iss. 4, pp. 322-343.
- [14] Luca, A. (2005). *Interact: Studiu despre valorile și comportamentul românesc din perspectiva dimensiunilor culturale după modelul lui Geert Hofstede*. disponibil la <http://customer.kinecto.ro/2005/Interact/Overview%20Cross%20Cultural.pdf>, accesat la 20.10.2015
- [15] Marée, G. (2011). Innovation Management in the Hospitality Industry: New Roads Towards Meaning and Corporate Culture, în *Trends and Issues in Global Tourism 2011* (pp. 125-132), editori: Roland Conrady și Martin Buck, Berlin: Springer.
- [16] Mostafa, M. (2005). Factors affecting organizational creativity and innovativeness in Egyptian business organisations: an empirical investigation. *Journal of Management Development*, Vol. 24, No. 1, pp. 7-33.
- [17] Mostafa, M. M. & El-Masry, A. (2008). Perceived barriers to organizational creativity: A cross-cultural study of British and Egyptian future marketing managers. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 15, No. 1, pp. 81-93.
- [18] Nieves, J., Quintana, A. & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, pp. 65-73.
- [19] Sipe, L.J. & Testa, M. (2009). What is Innovation in the Hospitality and Tourism Marketplace? A Suggested Research Framework and Outputs Typology. *International CHRIE Conference-Refereed Track*, disponibil la <http://scholarworks.umass.edu/refereed/Sessions/Friday/22/>, accesat la 25.10.2015.
- [20] Slåtten, T. & Mehmetoglu, M. (2011). What are the Drivers for Innovative Behavior in Frontline Jobs? A Study of Hospitality Industry in Norway. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10:3, pp. 254-272.
- [21] Smith, D. (2010). *Exploring innovation* (2<sup>nd</sup> edition). London McGraw-Hill.

- [22] State, O. (2004). *Cultura organizației și managementul* [Organizational culture and management]. București: Editura A.S.E.
- [23] State, O. & Iorgulescu, M. – C. (2014). The Impact of Management and Organizational Culture on Creativity in the Hotel Industry. *Amfiteatru Economic*. Vol. XVI, Special No. 8, pp. 1205-1221.
- [24] Storey, J. & Salaman, G. (2005). *Managers of innovation: insights into making innovation happen*. Malden: Blackwell Publishing.
- [25] Tajeddini, K. & Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp. 1119-1129.
- [26] Tsai, C. – Y., Horng, J. – S., Liu, C. – H. & Hu, D. – C. (2015). Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46, pp. 26-35.
- [27] Țigu, G., State, O., Popescu, D., Lupu, N., Țuclea, C. E., Nedelea, A., Drăgușin, M., Busuioc, M., Țală, M. L., Bută, C., Frenț, C., Marin Pantelescu, A. & Iordache, C. (2008). *Diferențe culturale, etică și comportament turistic* [Cultural differences, ethics and touristic behaviour], București: Editura A.S.E..
- [28] Zhou, J. & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 545-568.
- [29] Wagner, K., Taylor, A., Foo, E. & Zablitz, H. (2014). *The Most Innovative Companies 2014*. disponibil la [https://www.bcgperspectives.com/Images/Most\\_Innovative\\_Companies\\_2014\\_Oct\\_2014\\_tcm80-174313.pdf/](https://www.bcgperspectives.com/Images/Most_Innovative_Companies_2014_Oct_2014_tcm80-174313.pdf/), accesat la 06.10.2015.
- [30] Wong, S. C. & Ladkin, A. (2008). Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27, pp. 426-437.
- [31] Wong, S. & Pang, L. (2003). Motivators to creativity in the hotel industry – perspectives of managers and supervisors. *Tourism Management*, 24, pp. 551-559.

Tabelul nr. 1 - Valorile factorilor socio-culturali ai lui Hofstede în rândul personalului hotelier din România

	<b>IDV</b>	<b>PDI</b>	<b>LTO</b>
<b>Hotel H în București (State și Iorgulescu, 2014)</b>	79,87	85,81	51,25
<b>Hotel I în București (State și Iorgulescu, 2014)</b>	152,3	104,5	46,53
<b>Lanț hotelier A - România (Țigu et al., 2008)</b>	30	76	-
<b>Lanț hotelier B - România (Țigu et al., 2008)</b>	22	77	-
<b>Hotel M în București (State, 2004)</b>	38,22	64,87	-
<b>Studiul Interact pe România (2005)</b>	49	33	42
<b>Estimările lui Hofstede pentru România</b>	30	90	-

Sursa: rezultatele studiilor derulate de cercetătorii citați – Hofstede et al. (2010), Luca (2005), State (2004), Țigu et al. (2008), State și Iorgulescu (2014).