UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE ȘTIINȚĂ ȘI TEHNOLOGIE POLITEHNICA BUCUREȘTI

ȘCOALA DOCTORALĂ
DE ANTREPRENORIAT, INGINERIA ŞI MANAGEMENTUL AFACERILOR

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

Conducător științific,
Prof. Univ. Dr. Habil. Dana Corina DESELNICU

Doctorand,
Ing. Liliana GEORGESCU (DUMITRESCU)

București 2024

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE ȘTIINȚĂ ȘI TEHNOLOGIE POLITEHNICA BUCUREȘTI

ȘCOALA DOCTORALĂ
DE ANTREPRENORIAT, INGINERIA ŞI MANAGEMENTUL AFACERILOR

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

IMPACTUL RELAȚIILOR DE MUNCĂ ASUPRA DIMENSIUNILOR ANGAJAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL. IMPLICAȚII MANAGERIALE PENTRU ORGANIZAȚIILE INDUSTRIALE

Conducător științific,
Prof. Univ. Dr. Habil. Dana Corina DESELNICU

Doctorand,
Ing. Liliana GEORGESCU (DUMITRESCU)

București 2024

Cuprins

INTRODUCERE **4**
Capitolul 1. OBIECTIVELE ȘI METODOLOGIA CERCETĂRII **4**
1.1. Definirea problemei de cercetare **5**
1.1.1. Relevanța problemei de cercetare 5
1.1.2. Scopul cercetării 5
1.1.3. Definirea problemei de cercetare 5
1.1.4. Întrebările și obiectivele cercetării 5
1.2. Metodologia de cercetare utilizată **6**
I. PERSPECTIVE TEORETICE **7**
Capitolul 2. ORGANIZAȚIA ȘI DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ **7**
2.1. Structura organizațională **7**
2.2. Tipuri de structuri organizaționale **8**
2.3. Dezvoltarea organizațională **8**
2.4. Organizațiile industriale **9**
Capitolul 3. PERFORMANȚA ORGANIZAȚIONALĂ **10**
3.1. Definirea performanței **10**
3.2. Concepte asociate **10**
3.3. Măsurarea performanței la locul de muncă **12**
Capitolul 4. ANGAJAMENTUL ORGANIZAȚIONAL **14**
4.1. Definirea conceptului de angajament organizațional **14**
4.2. Abordări ale angajamentului organizațional **14**
4.2.1. Abordarea atitudinală 14
4.2.2. Abordarea comportamentală 15
4.3. Concepte asociate **15**
4.3.1. Loialitatea 15
4.3.2. Motivația 15
4.3.3. Satisfacția în muncă 16
4.4. Modele ale angajamentului organizațional **16**
4.4.1. Modelul lui Salancik 16
4.4.2. Modelul Mowday, Steers şi Porter 16
4.4.3. Modelul lui O'Reilly și Chatman 16
4.4.4. Modelul Angle si Perry 16
4.4.5. Modelul Penley și Gould 16
4.4.6. Modelul lui Meyer și Allen 17
4.5. Influențele angajamentului organizațional asupra performanței în muncă **17**
Capitolul 5. LEADERSHIP: EVOLUȚIE, DEFINIȚII ȘI ABORDĂRI TEORETICE. **18**
5.1. Considerații etimologice și istorice **18**

5.2. Definirea conceptului de leadership 18
5.3. Delimitarea conceptelor de leadership de de management 18
5.4. Clasificarea abordărilor cu privire la leadership 19
5.4.1. Abordarea trăsăturilor 19
5.4.2. Abordarea comportamentală 19
5.4.3. Abordarea situațională 19
5.4.4. Abordarea contemporană 19
5.5. Influențele leadershipului asupra performanței în muncă 20
II. METODOLOGIE DE CERCETARE ȘI REZULTATE 21
Capitolul 6. INVESTIGAREA RELAȚIEI DINTRE MOTIVAȚIA ÎN MUNCĂ ȘI ANGAJAMENTUL ORGANIZAȚIONAL 21
6.1. Designul studiului 21
6.2. Rezultate și discuții 22
6.3. Concluzii și implicații 22
Capitolul 7. INVESTIGAREA RELAȚIEI DINTRE SATISFACȚIA ÎN MUNCĂ ȘI PERFORMANȚA PROFESIONALĂ 24
7.1. Designul studiului 24
7.2. Rezultate şi discuţii 25
7.3. Concluzii și implicații 26
Capitolul 8. INVESTIGAREA RELAȚIEI DINTRE LEADERSHIP ȘI PERFORMANȚA PROFESIONALĂ 27
8.1. Designul studiului 27
8.2. Rezultate și discuții 28
8.3. Concluzii și implicații 31
Capitolul 9. CONCLUZII 32
9.1. Concluzii finale 32
9.2. Contribuții personale 32
9.3. Limitele cercetării 33
9.4. Direcții viitoare de cercetare 34
BIBLIOGRAFIE 35
DISEMINAREA REZULTATELOR 45

INTRODUCERE

Organizațiile, în contextul actual, funcționează într-un mediu caracterizat de schimbări rapide și complexe, provocate de factori precum globalizarea, digitalizarea și evoluțiile tehnologice. Aceste schimbări forțează organizațiile să fie mai flexibile și mai adaptative pentru a face față concurenței crescânde și cerințelor în continuă schimbare ale pieței.

Angajamentul organizațional este un concept esențial în managementul resurselor umane, reflectând nivelul de implicare și loialitate pe care angajații îl au față de organizația în care lucrează. Acest angajament influențează direct performanța, productivitatea și retenția angajaților, având un impact profund asupra succesului pe termen lung al unei organizații. În contextul actual, caracterizat de schimbări rapide și concurență intensă, organizațiile care reușesc să cultive un angajament puternic în rândul angajaților își asigură nu doar stabilitatea, ci și capacitatea de a inova și a se adapta.

Performanța organizațională reprezintă măsura în care o organizație își îndeplinește obiectivele și atinge rezultate dorite, prin utilizarea eficientă și eficace a resurselor disponibile. Aceasta include nu doar profitabilitatea și productivitatea, ci și factori precum inovația, satisfacția angajaților și adaptabilitatea la schimbările din mediu. Într-un context competitiv și dinamic, performanța organizațională este un indicator esențial al succesului pe termen lung, fiind direct influențată de calitatea managementului, cultura organizațională și relațiile de muncă.

Organizațiile moderne sunt puternic influențate de calitatea leadershipului, care joacă un rol central în cultivarea angajamentului organizațional și, implicit, în îmbunătățirea performanței. Un leadership eficient poate crea un mediu de lucru pozitiv, în care angajații se simt valorizați și motivați să contribuie la atingerea obiectivelor organizaționale.

Cercetarea își propune să investigheze relațiile dintre dimensiunile angajamentului organizațional, implicațiile manageriale și performanța organizațională. Studiul analizează aceste relații în profunzime și furnizează recomandări concrete pentru specialiștii din domeniul managementului resurselor umane.

Bibliografia studiată cuprinde o varietate de surse relevante care explorează conceptele de angajament organizațional, leadership, organizații și performanță. O parte semnificativă a bibliografiei a fost alcătuită din surse electronice, având în vedere tendința tot mai pronunțată de digitalizare a cărților, revistelor și arhivelor academice.

Capitolul 1. OBIECTIVELE ȘI METODOLOGIA CERCETĂRII

1.1. Definirea problemei de cercetare

1.1.1. Relevanța problemei de cercetare

Relevanța acestei teme de cercetare constă în contribuția sa la dezvoltarea unei înțelegeri detaliate și profunde a relațiilor dintre angajamentul angajaților, performanța acestora și succesul organizației. Cercetarea propune soluții pentru optimizarea acestor dimensiuni într-un mediu organizațional dinamic și complex. Astfel, studiul are potențialul de a ghida liderii și factorii de decizie în crearea unor politici și practici eficiente, pentru a îmbunătăți relațiile de muncă și a stimula un angajament mai puternic, care să contribuie la adaptarea și competitivitatea organizațiilor în medii dinamice și în continuă schimbare.

1.1.2. Scopul cercetării

Având în vedere contextul socio-economic actual, teza de doctorat „**Impactul relațiilor de muncă asupra angajamentului organizațional. Implicații manageriale pentru organizațiile industriale”** examinează, într-o abordare integrativă, dinamica dintre interacțiunile la locul de muncă și eficiența organizațională**.**

Având în vedere aceste considerente, ***scopul*** cercetării poate fi formulat:

> ***Investigarea relațiilor dintre angajamentul organizațional, dimensiunile acestuia, cu accent pe motivația și satisfacția angajaților, leadershipul organizațional și performanța la locul de muncă, în vederea elaborării unui cadru teoretic și metodologic care să contribuie la optimizarea performanței organizaționale în contextul unui mediu dinamic și complex.***

1.1.3. Definirea problemei de cercetare

Tema cercetării se referă la modul în care angajamentul organizațional și dimensiunile sale influențează performanța la locul de muncă, precum și la măsura în care aceste influențe generează implicații manageriale în mediul organizațional românesc.

Problema de cercetare a fost formulată după cum urmează:

> ***Investigarea modului în care relațiile de muncă, definite prin dinamica interacțiunilor dintre angajatori și angajați, influențează nivelul angajamentului organizațional, precum și implicațiile manageriale privind implementarea practicilor organizaționale care influențează performanța organizațională.***

1.1.4. Întrebările și obiectivele cercetării

Pentru a atinge scopul propus, cercetarea a fost structurată în jurul unei serii de ***întrebări de cercetare***, cu caracter teoretic și empiric:

1. **În ce mod influențează relațiile de muncă angajamentul organizațional în cadrul organizațiilor?**

2. **Care sunt implicațiile manageriale ale acestor relații asupra performanței organizaționale?**

Fiecare întrebare de cercetare propusă abordează aspecte complexe și extinse. Pentru a asigura o abordare clară cercetarea se concentrează pe următoarele obiective de cercetare:

1. **Analiza și înțelegerea profundă a organizațiilor și a factorilor care determină performanța organizațională.**
2. **Investigarea și clarificarea conceptului de angajament organizațional și a dimensiunilor sale.**
3. **Explorarea și definirea rolului esențial al leadershipului și al procesului de conducere în cadrul dinamicii socio-economice a organizațiilor.**
4. **Elaborarea unui cadru conceptual și a unei metodologii de cercetare coerente pentru a examina relațiile dintre angajamentul organizațional, dimensiunile acestuia, leadershipul organizațional și performanța la locul de muncă în organizații românești.**

1.2. Metodologia de cercetare utilizată

Metodologia de cercetare a lucrării a adoptat o abordare integrativă pentru a explora variabilele modelului în contextul organizațiilor românești, precum și relațiile și interdependențele dintre acestea în contextul specific. Scopul a fost identificarea unor relații de asociere și determinare cauzală între variabilele analizate.

Pentru aceasta a fost utilizată o metodologie de tip cantitativ. Cercetarea s-a realizat prin tehnica anchetei, utilizând ca instrument de colectare a datelor chestionare cu răspunsuri pe scara Likert.

Aceste chestionare au fost aplicate unor respondenți provenind din diverse organizații și domenii de activitate.

Variabilele modelului de cercetare, care includ angajamentul organizațional, motivația, satisfacția, leadershipul și performanța la locul de muncă, au fost investigate folosind aceste instrumente de cercetare. Interpretarea rezultatelor obținute a fost prezentată în secțiunile dedicate capitolului specific din prezenta lucrare. Concluziile generale sintetizează informațiile prezentate și analizate pe parcursul tezei. Contribuțiile personale au fost clasificate în două tipuri: contribuții cu caracter teoretic și contribuții de natură aplicativă.

I. PERSPECTIVE TEORETICE

Capitolul 2. ORGANIZAȚIA ȘI DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ

2.1. Structura organizațională

Zlate (2004) a definit organizația ca „o activitate social - umană, care presupune asocierea spontană sau dirijată, voluntară, a unui număr mare de indivizi ce dețin statute și roluri bine definite, determinate sau nu, în vederea realizării unui scop, a unui țel, a unui obiectiv" (p. 96).

Pentru ca angajații să atingă obiectivele organizaționale într-un mod eficient, aceștia trebuie organizați, ceea ce implică stabilirea unei structuri clare a relațiilor de lucru. George & Jones (2012) apreciază că: „Structura organizațională este sistemul formal de relații de raportare a sarcinilor și posturilor care determină modul în care angajații utilizează resursele pentru a atinge obiectivele organizației." (p. 470).

George & Jones (2012) consideră că în procesul proiectării structurii organizaționale, trebuie să se aibă în vedere trei factori importanți:

1. *Mediul organizațional*. Pe măsură ce mediul devine mai dinamic și incert, organizațiile tind să descentralizeze autoritatea și să împuternicească angajații pentru a reacționa rapid și flexibil. În schimb, in mediile stabile, structurile organizatorice sunt mai centralizate, formale și rigide.
2. *Tehnologia utilizată în organizație*. Cu cât tehnologia folosită de o organizație este mai complexă, cu atât este mai mare necesitatea unei structuri flexibile care să permită adaptarea și inovația, în timp ce tehnologiile de rutină (obișnuite) favorizează structurile formale.
3. *Resursele umane și relațiile de muncă*. Cu cât o organizație se bazează mai mult pe o forță de muncă înalt calificată și pe echipe împuternicite să îmbunătățească performanța, cu atât este mai probabil să adopte o structură flexibilă și descentralizată, care să permită angajaților libertatea de a colabora, de a lua decizii importante și de a interacționa liber în cadrul echipelor.

Daft (2010) apreciază că trăsăturile specifice ale unei organizații sunt descrise prin două categorii de dimensiuni:

- *structurale,* care se referă la caracteristicile interne ale unei organizații, precum formalizarea, specializarea, ierarhia de autoritate, centralizarea, profesionalismul, și rapoartele de personal;
- *contextuale*, care definesc organizația în ansamblu, incluzând dimensiuni precum mărimea, tehnologia organizațională, mediul, scopurile, strategia și cultura organizațională.

În cadrul unei organizații, autoritatea, responsabilitatea și răspunderea reprezintă aspecte principale care asigură funcționarea eficientă, structurată și responsabilă a activităților (Robbins & Coulter, Management, 2016):

- *Autoritatea* este puterea legitimă conferită anumitor poziții sau persoane din cadrul organizației, care le permite să ia decizii, să coordoneze activitățile altor membri ai organizației și să asigure respectarea procedurilor, menținând astfel ordinea și influențând acțiunile celor subordonați.
- *Responsabilitatea* reprezintă obligația unei persoane de a îndeplini eficient și corect sarcinile și îndatoririle asociate poziției sale în organizație, asigurându-se că fiecare membru înțelege așteptările și este angajat în îndeplinirea obiectivelor organizației.
- *Răspunderea* implică asumarea de către o persoană a consecințelor deciziilor și acțiunilor sale, fiind responsabil în fața superiorilor pentru modul în care și-a îndeplinit sarcinile, ceea ce este esențial pentru menținerea disciplinei și conștientizarea impactului acțiunilor asupra organizației.

2.2. Tipuri de structuri organizaționale

O structură organizațională trebuie să corespundă dimensiunilor şi complexităţii unei entităţi şi scopurilor propuse, dar și să implice o formă de corelare între oameni şi scopuri, cât şi între oameni şi structuri. Structura organizațională reprezintă modul de împărţire a activităţii organizației în obiective şi coordonarea acestora.

În funcţie de gradul de structurare, organizațiile pot fi clasificate în două categorii majore:

- *organizaţiile informale* sunt acelea în care structura este fie slab definită, fie lipsită de formalitate. Aceste organizații se caracterizează prin flexibilitate și adaptabilitate, iar dinamica lor internă depinde adesea de relațiile interpersonale și influența informală dintre membri.
- *organizaţiile formale,* pe de altă parte, au o structură bine stabilită și clar definită. În aceste organizații, normele, poziţiile și rolurile sunt precis descrise, iar relaţiile de autoritate, putere şi responsabilitate sunt stabilite formal. Datorită accentului pus pe ordine, reguli şi reglementări, organizaţiile formale tind să fie mai stabile și previzibile, dar în același timp mai rigide și mai puțin flexibile decât organizațiile informale.

Burns şi Stalker (1994) au identificat două tipuri de organizații:

1. Organizațiile mecaniciste au o structură organizațională formală, deoarece este o fuziune a sistemelor birocratice și ierarhice. Activitățile strict reglementate într-o structură controlată conferă organizației mecaniciste un caracter static și rigid (Burns & Stalker, 1994).

2. Organizațiile organice au o structură organizațională plană, unde activitățile sunt predominant orizontale. Puterea și autoritatea sunt distribuite uniform între membri, iar structura flexibilă permite adaptarea rapidă la schimbări. O structură organizatorică organică valorizează ideile angajaților, făcându-i să se simtă parte integrantă a sistemului, ceea ce stimulează eficiența, productivitatea și cooperarea (Burns & Stalker, 1994).

Structurile organizaționale asigură un cadru esențial pentru coordonarea eficientă a resurselor și activităților, susținând atingerea obiectivelor strategice printr-o alocare clară a rolurilor, responsabilităților și relațiilor de autoritate.

2.3. Dezvoltarea organizațională

Într-un mediu organizațional în continuă schimbare, ceea ce diferențiază o organizație de succes față de una care nu reușește să valorifice aceleași oportunități este, pe lângă angajamentul față de oameni și calitate, capacitatea de a dezvolta flexibilitatea necesară pentru a se adapta la condițiile schimbătoare.

Brown și Harvey (2006) definesc dezvoltarea organizațională ca un ansamblu de eforturi și programe pe termen lung, orientate spre îmbunătățirea capacității unei organizații de a supraviețui și de a se adapta prin schimbarea modului de soluționare a problemelor și prin procese de reînnoire.

Bradford și Burke (2005) consideră că orice organizație poate fi analizată din perspectiva *intrărilor* din mediul extern, a *randamentului* (procesul prin care intrările sunt utilizate pentru a produce un produs sau serviciu) și a *ieșirilor* (rezultatele și performanța finală a organizației). Produse și serviciile generate de organizație ajung în mediul extern prin intermediul clienților și altor părți interesate, influențând astfel viitoarele intrări.

Deoarece „astăzi schimbarea e constantă și inevitabilă” (Bradford & Burke, 2005, p. 7), însuși domeniul dezvoltării organizaționale trebuie să se adapteze și să se reinventeze pentru a nu deveni irelevant.

De aceea, dezvoltarea organizațională trebuie să se concentreze pe crearea de soluții integratoare pentru problemele cu care se confruntă organizațiile, să abordeze problemele legate de conținut și proces, de colaborare cu factorii de decizie și de creșterea influenței sale în organizații, pentru că „scopul dezvoltării organizației este de a face organizațiile mai sănătoase și mai eficiente” (Brown & Harvey, 2006, p. 4).

2.4. Organizațiile industriale

Porter (1979) descrie organizațiile industriale ca entități care operează în cadrul unor industrii percepute ca omogene, unde aceste organizații sunt similare în majoritatea dimensiunilor economice relevante, cu excepția dimensiunii lor. Astfel, în sens tradițional, *industria* desemnează un grup de companii și organizații care produc bunuri similare sau oferă servicii asemănătoare.

Florida (2019) extinde conceptul de *industrie* pentru a include o gamă largă de activități, punând accent deosebit pe industriile creative, care cuprind sectoare precum IT, design, artele vizuale, muzica, filmul. Florida introduce conceptul de „industrie creativă" evidențiind că aceste domenii contribuie semnificativ la creșterea economică și sunt caracterizate de activități organizate, bazate pe creativitate și inovare.

În acest context, definiția *industriei* se extinde dincolo de limitele tradiționale ale producției manufacturiere, incluzând și alte domenii sistematizate, cum ar fi tehnologia, finanțele și divertismentul.

Fields (2012) explorează conceptele de muncă intensă și dedicare, descriind modul in care termenul „industrie" este folosit în sens figurat pentru a sublinia efortul personal. Astfel, termenul simbolizează diligența și efortul personal, fiind folosit pentru a sublinia munca susținută și dedicarea, trăsături fundamentale nu doar în contextul economic, ci în orice formă de activitate organizată.

Evoluția conceptului *industrie* și *organizații industriale* reflectă adaptarea continuă a acestora la schimbările sociale, economice și tehnologice din ultimele decenii. În prezent, organizațiile industriale acoperă un spectru larg de domenii, contribuind la dinamica economiei globale și la dezvoltarea societății contemporane.

Capitolul 3. PERFORMANȚA ORGANIZAȚIONALĂ

Într-un mediu competitiv și în continuă schimbare, performanța organizațională este esențială pentru supraviețuirea și prosperitatea oricărei organizații.

3.1. Definirea performanței

Bourguignon a subliniat că: „în general, performanța se referă la atingerea obiectivelor organizaționale, indiferent de natura și varietatea acestor obiective" (Bourguignon , 1997, p. 91). Ea aprecia însă, că performanța semnifică, în același timp, reprezentarea succesului și variază în funcție de „actori" (deoarece este dependentă de reușită), un rezultat al unei acțiuni (deoarece reprezintă o evaluare a rezultatelor obținute) și o acțiune (deoarece este un proces de punere în acțiune a unei aptitudini și reprezintă o ideologie a efortului și a progresului). Armstrong și Baron (2005) în schimb, consideră că performanța nu trebuie privită doar în termeni de rezultate cuantificabile, ci și în contextul eforturilor și activităților care duc la aceste rezultate, deoarece o performanță ridicată se obține prin utilizarea adecvată a abilităților, cunoștințelor și competențelor necesare.

Motowidlo și Kell (2013) au definit performanța la locul de muncă drept valoarea pe care organizația o așteaptă de la activitățile desfășurate de oameni. În schimb, Chatenay (2014) a definit performanța managerială ca fiind: „realizarea obiectivelor cu criterii de cantitate, calitate, costuri și termene limită ale căror niveluri au fost stabilite în prealabil" (p. 19), ceea ce subliniază că performanța „nu este stabilită o dată pentru totdeauna" (p. 19).

Întrucât nu există un consens cu privire la definiția performanței sau la modul de evaluare a acesteia, Bourguignon (1996) recomandă o abordare integrată și flexibilă în definirea și evaluarea performanței, care să țină cont de diversitatea factorilor implicați.

3.2. Concepte asociate

Hansen & Wernerfelt (1989) consideră că se disting două direcții principale de abordare privind factorii determinanți ai performanței:

- *economică*, accentuând rolul factorilor externi asupra succesului firmei;
- *comportamentală*, concentrându-se pe factorii organizaționali și pe modul în care aceștia se aliniază cu mediul.

În abordarea economică, performanța organizației este explicată prin: caracteristicile sectorului de activitate, poziționarea față de concurenții săi, calitatea și cantitatea resurselor disponibile.

Abordarea comportamentală, în schimb, explorează aspecte multidimensionale ale fenomenelor organizaționale considerate esențiale pentru performanță: valorile și motivația angajaților, dinamica grupului și leadershipul, stabilirea și atingerea obiectivelor.

Motowidlo și Van Scotter (1994) consideră că există două dimensiuni ale conceptului de performanță a angajaților:

- *Performanța în sarcina de lucru* (performanța profesională propriu-zisă) reprezintă comportamentul asociat cu menținerea și deservirea activității propriu-zise a organizației;
- *Performanța contextuală* (performanța profesională interpersonală) competențele personale ale unei persoane care sprijină mediul social mai larg în care trebuie să funcționeze activitatea propriu-zisă.

Revizuind literatura de specialitate, Nwamen (2006) a observat că performanța este un concept echivalat cu noțiuni precum: eficacitate, eficiență, economie, capacitate, competitivitate, randament, productivitate, succes, realizare și excelență. Asocierea acestor noțiuni cu conceptul de performanță evidențiază varietatea modelelor de înțelegere și perspectivelor diferite ale cercetătorilor, practicienilor, managerilor și experților implicați.

Griffin (2007) remarcă faptul că, în literatura de specialitate, definirea performanței se face prin suprapunerea conceptelor. Tabelul 3.1. identifică principalele abordări ale performanței în muncă și enumeră constructele lor cheie.

Tabelul 3.1. Evoluția conceptelor asociate performanței în muncă

	Eficiența sarcinilor de lucru
Campbell, 1993	Competență în sarcini specifice ale unui loc de muncă / post Competență în sarcini non-specifice ale unui loc de muncă Competență de comunicare scrisă și orală Menținerea disciplinei personale Facilitarea performanței colegilor și a echipei Supraveghere și conducere Management si administrare
	Comportamentul
Welbourne, 1998	Comportamentul în rolul de la locul de muncă Comportamentul de rol în carieră Comportamentul în rolul de inovator Comportamentul de rol în echipă Comportamentul de rol în organizație
	Adaptabilitatea
Pulakos, 2000	Gestionarea situațiilor de urgență sau de criză Gestionarea stresului la locul de muncă Rezolvarea problemelor în mod creativ Confruntarea cu situații de muncă incerte Sarcini de învățare, tehnologii și proceduri Demonstrarea de adaptabilitate interpersonală Demonstrarea adaptabilității culturale Demonstrarea adaptabilității fizice
	Performanța
Borman & Motowidlo,1993	Performanța în sarcină Performanță contextuală
Podsakoff et al., 2000	Comportament de ajutorare Sportivitate Loialitate organizațională Conformismul organizațional Inițiativa individuală Virtute civică Autodezvoltare
Borman et al., 2001	Inițiativă /conștiinciozitate Sprijin personal Suport organizațional
Johnson, 2003	Performanța în sarcină - competență în sarcini specifice postului - competență în sarcini non-specifice unui loc de muncă - Cunostinte de comunicare scrisa si orala - Management si administrare - Supraveghere / coordonare - Inițiativă /conștiinciozitate Performanța în cooperare Performanță adaptativă
	Proactivitatea
Morrison & Phelps,1999	Preluarea controlului
Grant, 2000	Comportament proactiv general Comportament proactiv specific contextului
Frese & Fay, 2001	Inițiativa personală
Parker et al., 2006	Comportament proactiv în muncă

Sursa: adaptare și prelucrare după Griffin, Neal, & Parker (2007, p. 328)

3.3. Măsurarea performanței la locul de muncă

Conceptul de măsurare a performanței are în vedere monitorizarea și raportarea continuă a realizărilor unei entități sau organizaţii, în special a progresului către obiective prestabilite. Rezultatul evaluării performanței se concretizează intr-un indicator de performanță, exprimat printr-o valoare numerică și o unitate de măsură: numărul indică dimensiunea (cât), iar unitatea oferă contextul (ce anume). Acești indicatori sunt întotdeauna asociați cu obiective specifice.

Indicatorii de performanță pot evalua tipul sau calitatea proceselor desfășurate, produsele și serviciile furnizate, precum și rezultatele acestora. Acești indicatori sunt instrumente importante pentru a analiza, gestiona și optimiza activitățile organizațiilor (Eccles, 1991).

În general, indicatorii unui proces vizează următoarele aspecte:

• Eficacitate: reflectă măsura în care rezultatul procesului îndeplinește cerințele („Facem lucrurile corect?”);

• Eficiență: măsoară cât de bine procesul produce rezultatul dorit cu costuri minime de resurse („Facem lucrurile bine?”);

• Grija faţă de clienți: nivelul de satisfacție al utilizatorilor procesului.

Indicatorii de performanță trebuie să fie integrați în două direcții: vertical și orizontal (Franceschini, Galetto, & Maisano, 2019). Integrarea verticală ajută angajații să se alinieze la obiectivele strategice ale organizației, în timp ce integrarea orizontală optimizează fluxul de lucru pe întregul proces și organizație.

Există mai multe raţiuni practice pentru implementarea unui sistem de măsurare a performanței (Bourne & Bourne , 2011):

• Un sistem de măsurare a performanței reprezintă o abordare structurată pentru concentrarea pe planul strategic, obiectivele și performanța unui sistem.

• Indicatorii se concentrează pe aspectele care merită mai multă atenție pentru obținerea rezultatului necesar. Indicatorii oferă feedback cu privire la progresele realizate în vederea atingerii obiectivelor.

• Indicatorii de performanță îmbunătățesc comunicarea internă (între angajați) și comunicarea externă (între organizație și clienți, dar și alte părți interesate).

În stabilirea unui sistem de măsurare a performanței, sunt esențiale trei aspecte fundamentale:

• planul strategic;

• subprocesele cheie;

• nevoile părților interesate.

Planul strategic conține informațiile de bază pentru construirea unui sistem integrat de măsurare a performanței:

- scopul strategic - determină misiunea finală a procesului;
- obiectivul - descrie activitățile strategice care sunt necesare pentru atingerea obiectivului;
- strategia – definește cerințele strategice pe termen lung care se leagă de obiective;
- planul tactic – identifică cerințele pe termen scurt care se leagă de strategie (cerințe referitoare la cost, timp, etapă, calitate, atribute de siguranță).

După ce a fost definit un plan strategic, trebuie stabilit un set adecvat de indicatori. Obiectivul este de a afla care indicatori ar trebui monitorizați și menținuți, cine sunt proprietarii și beneficiarii de date. Pentru fiecare indicator, este necesar să se furnizeze o definiție clară a scalei sau unității de măsurare și a procedurii de colectare a datelor.

Procesele implementează planul strategic al organizației, iar în cazul complexității ridicate, se recomandă descompunerea acestora în *subprocese ierarhice*. Acest lucru se poate realiza cu ajutorul „hărților de proces”, care oferă o reprezentare vizuală detaliată a activităților, fluxurilor de informații și responsabilităților. Hărțile de proces includ informații despre intrările, procedurile și rezultatele procesului și ajută la definirea responsabilităților.

Analiza acestor hărți permite evaluarea eficienței procesului, monitorizarea calității și identificarea problemelor și a punctelor slabe.

Standardul ISO 9001:2015 impune organizațiilor să înțeleagă *nevoile și așteptările părților interesate*, deoarece acestea influențează capacitatea de a livra produse și servicii care îndeplinesc cerințele. Părțile interesate includ clienți, furnizori, acționari, angajați.

Angajamentul conducerii în dezvoltarea și utilizarea indicatorilor de performanță este foarte important. Există patru modalități specifice de a încuraja acest angajament (Thomson & Varley, 1997) :

- Delegarea responsabilității: Implicarea angajaților prin împuternicire crește loialitatea, angajamentul și responsabilitatea.
- Dezvoltarea comunicării: O comunicare eficientă leagă sarcinile angajaților de obiectivele strategice.
- Solicitarea feedback-ului: Ascultarea opiniei angajaților ajută la alinierea acestora la strategia organizațională și promovează responsabilitatea.
- Definirea responsabilităților: Fiecare indicator de performanță trebuie să aibă un responsabil desemnat, iar angajații trebuie să înțeleagă legătura indicatorilor cu succesul sau eșecul organizației.

Kaplan și Norton (1996) au elaborat un cadru pentru gestionarea și măsurarea performanței organizaționale, folosind un set echilibrat de indicatori financiari (profitabilitatea și rentabilitatea) și nefinanciari (eficiența și eficacitatea proceselor interne, cultura organizațională, dezvoltarea competențelor angajaților, inovarea), inclusiv perspectivele clienților (satisfacția și loialitatea clienților, cota de piață și percepția publicului).

Organizațiile complexe implementează sisteme de măsurare a performanței pentru a asigura o monitorizare atentă a rezultatelor, responsabilităților și obiectivelor stabilite, astfel încât să poată evalua în mod corespunzător progresul și eficiența internă.

Capitolul 4. ANGAJAMENTUL ORGANIZAȚIONAL

4.1. Definirea conceptului de angajament organizațional

Allen și Mayer (1990) au afirmat că angajamentul poate fi definit în mod empiric ca „o stare psihologică care leagă individul de organizație" (p. 14).

Tabelul 4.1. arată că modurile de definire și operaționalizare ale angajamentului variază foarte mult. Prima definiție provine din lucrările timpurii ale lui Becker (1960) cu privire la ideea de „pariuri secundare". În acest caz, indivizii aleg să rămână într-o organizație datorită resurselor investite pe măsură ce crește vechimea lor, dar și din cauza costurilor asociate cu renunțarea la statul de membru al organizației.

A doua definiție a angajamentului organizațional se concentrează pe comportamentele care au ca rezultat atribuirea angajamentului, atribuții care sunt făcute, în parte, pentru a menține coerența între comportamentul și atitudinile cuiva.

Cea de-a treia definiție din Tabelul 4.1. se referă la procesele de identificare și de dedicare a propriilor energii obiectivelor și valorilor organizației.

Tabelul 4.1. Definiții/operaționalizări ale angajamentului organizational

1.	**Pariuri secundare**	Angajamentul este o funcție a recompenselor și a costurilor asociate cu apartenența la organizație; acestea cresc, de obicei, pe măsură ce crește vechimea în organizație. Această abordare, precum și variații ale acesteia, au fost utilizate de Alutto, Hrebiniak și Alonso **(1973)**, **(Becker H. S., 1960)**, Farrell și Rusbult (1981), Grusky (1966), Hrebiniak și Alutto (1972), Rusbult și Farrell (1983) și Sheldon (1971).
2.	**Atribuții**	Angajamentul determina anumite acte comportamentale când individul își atribuie o atitudine de angajament, după ce se angajează în comportamente care sunt volitive, explicite și irevocabile. Această abordare, și variante ale acesteia, a fost utilizată de Kiesler & Sakumura (1966), O'Reilly & Caldwell (1980), și (Salancik, 1977).
3.	**Congruența obiectivelor individuale și organizaționale**	Angajamentul apare atunci când indivizii se identifică cu obiectivele și valorile organizației și depun eforturi pentru atingerea acestora. Chestionarul de angajament organizațional (OCQ), elaborat de Porter și colegii săi, este principala operaționalizare a acestei definiții. Această abordare și variații ale acesteia au fost utilizate de Angle & Perry (1981); Bartol (1979); Bateman & Strasser (1984); Hall, Schneider, & Nygren (1970); Morris & Sherman (1981); Mowday, Porter, și Steers (1982); Mowday, Steers, & Porter (1979); Porter, Crampon, & Smith (1976); Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974); Steers (1977); Stevens, Beyer, & Trice (1978); Stumpf & Hartman (1984); și Welsch & LaVan (1981).

Sursa: Reichers (1985, p. 468)

4.2. Abordări ale angajamentului organizațional

4.2.1. Abordarea atitudinală

Abordarea atitudinală conceptualizează angajamentul ca o atitudine care reflectă natura și calitatea relației dintre angajat și organizație (Oliver, 1990). Această abordare se concentrează pe procesul prin care indivizii ajung să își formeze percepția asupra relației lor cu organizația, considerând că angajamentul se dezvoltă ca urmare a unei combinații între experiențele de muncă, percepțiile asupra organizației și caracteristicile personale, conducând la sentimente pozitive față de organizație (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

4.2.2. Abordarea comportamentală

Abordarea comportamentală a angajamentului organizațional se concentrează pe procesul prin care angajații dezvoltă un sentiment de angajament nu față de organizație, ci față de propriile acțiuni (Becker, Billings , Eveleth , & Gilbert, 1996). Nivelul de angajament este influențat de relația dintre intențiile angajatului și cerințele organizației, precum și de costurile asociate părăsirii acesteia.

Mowday și colab. (1982) au încercat să integreze cele două abordări, argumentând că angajamentul atitudinal și comportamental sunt legate într-un mod circular și reciproc, adică atitudinile angajate conduc la comportamente angajate, iar pentru a reduce inconsecvențele interne între ceea ce cineva spune și ceea ce face, comportamentele angajate contribuie la formarea atitudinilor angajate.

4.3. Concepte asociate

4.3.1. Loialitatea

Loialitatea este definită ca o variabilă principală în studiul angajamentului organizațional și un factor esențial pentru obținerea implicării active în muncă (Klein, Becker, & Meyer, 2009). Utilizând elementele celor trei forme de angajament, Hart & Thompson (2007) definesc loialitatea ca fiind „percepția unui individ că ambele părți dintr-o relație și-au îndeplinit așteptările reciproce care 1) denotă atașament durabil între două părți, 2) implică sacrificiul de sine în fața alternativelor, 3) sunt încărcate cu obligații de datorie" (p. 300). Această definiție înglobează elementele centrale ale modelului de angajament organizațional propus de Meyer și Allen (1997): atașamentul (dimensiunea afectivă), sacrificiile sau costurile de oportunitate (dimensiunea de continuitate) și sentimentul de obligație (dimensiunea normativă).

4.3.2. Motivația

Motivația în muncă se referă la factorii care îi determină pe angajați să se angajeze într-o anumită acțiune și să adopte comportamente specifice în ceea ce privește efortul depus și direcțiile urmate, contribuind astfel la performanța și profitabilitatea organizațiilor din care fac parte. În context organizațional, motivația explică, în termeni de implicare, comportamentul angajaților și atitudinea față de muncă și performanță.

Motivația poate lua diverse forme în funcție de factorul generator:

- *Motivația extrinsecă*: persoana acționează pentru a satisface așteptările altora sau pentru a obține beneficii materiale sau sociale, cum ar fi recompense, promovări sau prestigiu.
- *Motivația reglată prin introiecție*: persoana este impulsionată să acționeze pentru a evita sentimente negative precum rușinea, vinovăția sau teama.
- *Motivația reglată prin identificare*: specifică persoanelor care urmăresc un scop din convingere, considerându-l important și concordant cu valorile și standardele personale.
- *Motivația intrinsecă*: generată intern, aceasta determină individul să se implice în activități care îi aduc plăcere, satisfacție și entuziasm, fiind stimulat să învețe, să-și extindă competențele și să caute noi provocări.
- *Amotivația*: caracterizată prin lipsa motivației, apatie și nevalorificare, unde persoana nu acționează deoarece consideră că nu va obține rezultatul dorit.

Factorii extrinseci pot genera efecte imediate și intense, dar de scurtă durată, în timp ce factorii intrinseci tind să producă efecte mai puternice și de durată, deoarece nu sunt impuși din exterior și sunt orientați către „calitatea vieții profesionale" (Armstrong, 2003, p. 141).

Teoriile motivaționale se concentrează pe explicarea comportamentului angajaților și a factorilor care le influențează motivația (Lin, 2007).

Specialiștii clasifică teoriile motivaţionale în trei mari categorii, în funcție de diverse criterii:

A. Teoriile de conţinut (bazate pe nevoi) vizează identificarea factorilor care iniţiază și direcționează comportamentul motivat al indivizilor:

- Teoria ierarhizarii nevoilor (trebuințelor)

- Teoria bifactorială (teoria motivație - igienă)
- Teoria nevoii de realizare
- Teoria autodeterminării
- Teoria ERG

B. Teorii axate pe proces se concentrează pe factorii care direcţionează comportamentul uman, analizând gândurile, credințele și valorile pe care oamenii le manifestă în procesul de luare a deciziilor: teoria așteptărilor și teoria echității.

C. Teoria întăririi / consolidării:

Elaborată de Baruch F. Skinner apud (Feldman, 1985), această teorie motivaţională este considerată una dintre cele mai aplicabile în practică, punând accent pe factorii care determină repetarea unui comportament.

4.3.3. Satisfacția în muncă

Satisfacția în muncă este un subiect de interes major în teoria organizațională, deoarece nivelul de satisfacție al angajaților se reflectă în rezultatele organizației.

Schneider și Snyder (1975) descriu satisfacția profesională ca evaluarea condițiilor sau beneficiilor locului de muncă, evaluări care sunt influențate de nevoile, valorile și așteptările individului, precum și de factori ca autonomia în realizarea sarcinilor de serviciu, implicarea în procesele decizionale și comportamentul empatic al managementului (Ahmad, Ahmad, & Shah, 2010). Micle (2009) consideră că satisfacţia muncii este „unul din factorii atât ai eficienţei personale cât şi a eficienţei organizaţionale” (p. 75) și motiv pentru care atenția acordată acestui concept reprezintă o prioritate pentru manageri și specialiști în domeniu.

Satisfacția profesională este multidimensională, implicând aspecte precum satisfacția față de munca în sine, salariul, recunoașterea, relațiile cu managerii și colegii, cultura organizațională și valorile structurii (Sempane, Rieger, & Roodt, 2002).

4.4. Modele ale angajamentului organizațional

4.4.1. Modelul lui Salancik

Salancik, având o orientare comportamentală, a identificat trei caracteristici esențiale care leagă un individ de angajamentul organizațional: vizibilitatea, irevocabilitatea și voliționalitatea comportamentului.

4.4.2. Modelul Mowday, Steers şi Porter

Angajamentul organizațional a fost definit de Mowday, Steers și Porter (1979) ca fiind gradul de identificare a unei persoane cu organizația și nivelul de implicare activă în activitățile acesteia.

4.4.3. Modelul lui O’Reilly și Chatman

Charles O’Reilly și Jennifer Chatman au definit angajamentul organizațional ca „atașamentul psihologic resimțit de persoană față de organizație” și care „reflectă gradul în care individul interiorizează sau adoptă caracteristici sau perspective ale organizației” (O'Reilly & Chatman, 1986).

4.4.4. Modelul Angle si Perry

Angle si Perry (1981) au elaborat un model bidimensional al angajamentului, care distinge între angajamentul valoric, un angajament activ caracterizat prin identificarea și implicarea în organizație, și un angajament pasiv, definit prin dorința de a rămâne în cadrul organizației, dar fără intenția de a fi un angajat dedicat și implicat (Angle & Perry, 1981).

4.4.5. Modelul Penley și Gould

Penley și Gould au elaborat un model multidimensional al angajamentului, bazat pe modelul de implicare organizațională al lui Etzioni (1961) (1975), care conceptualizează angajamentul indivizilor față de organizație.

4.4.6. Modelul lui Meyer și Allen

Meyer și Allen (1991) au descris angajamentul organizațional ca un construct multidimensional care poate lua forme diferite, propunând un model cu trei componente:

- ***Angajamentul afectiv:*** Această componentă reflectă *dorința* angajatului de a rămâne în organizație, dezvoltându-se în principal din experiențele pozitive de muncă, ce îi creează sentimente de confort și competență profesională.

- ***Angajamentul de continuitate:*** Această componentă reflectă *nevoia* angajatului de a rămâne în organizație, motivată de recunoașterea costurilor asociate cu părăsirea organizației, precum existența pariurilor secundare sau lipsa alternativelor.

- ***Angajamentul normativ:*** Această componentă exprimă *obligația* angajatului de a rămâne în organizație, care rezultă din interiorizarea unor norme de loialitate sau din primirea unor „*recompense în avans*" (Meyer & Allen, 1991, p. 72).

Modelul angajamentului organizațional cu trei componente rămâne cel mai relevant în cercetarea acestui concept, subliniind necesitatea investigării antecedentelor angajamentului, relațiilor dintre componente în timp, legăturilor dintre angajament și comportament și a proceselor implicate în dezvoltarea și consecințele angajamentului.

4.5. Influențele angajamentului organizațional asupra performanței în muncă

Interesul crescut al cercetătorilor față de angajamentul organizațional constă în relațiile acestuia cu o serie de rezultate organizaționale importante. Un angajament ridicat a fost asociat cu o scădere a fluctuației de personal și a absenteismului, o creștere a retenției angajaților și un nivel ridicat al performanței profesionale (Allen & Meyer , 2000).

Capitolul 5. LEADERSHIP: EVOLUȚIE, DEFINIȚII ȘI ABORDĂRI TEORETICE

Leadershipul reprezintă un subiect de interes, atât pentru cercetători cât și pentru practicieni, deoarece este un factor cu o contribuție importantă în obținerea performanței atât la nivelul individual al angajaților cât și la nivel organizațional. Provocările moderne impun adoptarea unor modele de leadership flexibile și adaptabile la mediu și situații imprevizibile. Încercând definirea acestui concept, cercetătorii au căutat în același timp răspunsul la întrebarea dacă leadershipul este o artă sau o știință.

5.1. Considerații etimologice și istorice

Etimologia a arătat că leadershipul reprezintă în principal capacitatea sau deprinderea necesară pentru a conduce, ghida sau direcționa. Oxford English Dictionary (1933) (Simpson & Weiner, 1989) a evidențiat apariția cuvântului „lider" în limba engleză încă din anul 1300, iar apariția cuvântului „leadership" în prima jumătate a secolului al XIX-lea, în scrierile despre imperialism și servicii publice (Bass & Bass, 2008).

Etimologia cuvântului „leadership" provine de la verbul englezesc „to lead", care are mai multe sensuri și anume: a conduce, a duce, a dirija, a îndruma, a comanda, a guverna, a ghida, a călăuzi, a ajunge, a îndrepta, a determina, a arăta drumul, a însoți.

5.2. Definirea conceptului de leadership

În anul 1994, 84 de oameni de științe sociale din 56 de țări, care s-au reunit în Canada la Calgary, în cadrul proiectului internațional GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness este un proiect științific în cadrul căruia sunt studiate, începând cu anii 1990, valorile naționale, leadershipul, practicile organizaționale și relațiile dintre acestea, în colaborare cu aproape 500 cercetători din mai mult de 150 țări*) au concluzionat că: „leadershipul este capacitatea de a influența, motiva și permite altora să contribuie la eficacitatea și succesul organizațiilor ai căror membrii sunt" (Bass & Bass, 2008).

Profesorul Silva (2016) definea leadershipul, punând accentul pe *acceptare*, astfel: „Leadership-ul este procesul de influență interactivă care are loc atunci când, într-un context dat, unii oameni acceptă pe cineva ca lider pentru a-și atinge obiectivele comune" (Silva, 2016, p. 3).

5.3. Delimitarea conceptelor de leadership de de management

Atât managerii cât și liderii au roluri importante în succesul unei organizații. Ei contribuie în mod diferit, aplică abordări și conceptualizări ale muncii distincte, au moduri specifice de rezolvarea a sarcinilor și problemelor și manifestă comportamente diferite datorită motivațiilor intrinseci și extrinseci. Managerii asigură eficiența operațională și respectarea obiectivelor pe termen scurt, iar liderii inspiră și ghidează. Organizațiile au nevoie atât de manageri cât și de lideri buni, pentru a funcționa eficient și a obține performanța.

În ceea ce privește managementul și leadershipul, au fost evidențiate atât diferențe cât și asemănări, de către comunitatea academică și lumea profesională. Atât managementul cât și leadershipul implică lucrul cu oamenii și influențarea acestora pentru atingerea obiectivelor organizaționale. Managementul, însă, are abilități folosite pentru organizarea, controlul și direcționarea sistemelor organizaționale către îndeplinirea obiectivelor, în timp ce leadershipul se concentrează pe schimbare și stabilirea unei direcții prin motivarea și alinierea oamenilor (Algahtani, 2014). Pentru ca o organizație să fie condusă eficient, să se dezvolte durabil și să performeze este necesară o combinație de management și leadership, de funcții eficiente și relații conectate (Maccoby, 2000).

5.4. Clasificarea abordărilor cu privire la leadership

Abordările cu privire la leadership evoluează continuu, pe măsură ce noi perspective și cercetări sunt dezvoltate.

Abordările principale se clasifică astfel:

1. *Abordarea trăsăturilor;*
2. *Abordarea comportamentală;*
3. *Abordarea situațională/a contingenței;*
4. *Abordarea contemporană.*

Primele trei abordări oferă un cadru pentru înțelegerea leadershipului din punctul de vedere al liderului și anume ce este liderul, ce face liderul și în ce situație este un lider eficient. Aceste teorii se concentrează pe abilități, structură și concepte de sistem. Cea de-a patra, abordarea contemporană, examinează relațiile dintre lideri și adepți, care includ și valorile comune, scopurile, idealurile, activitățile de grup și personale (Fairholm & Fairholm, 2009).

5.4.1. Abordarea trăsăturilor

Northouse a arătat că primele încercări de a studia leadershipul s-au concentrat pe abordarea trăsăturilor. Teoriile au fost numite teoriile „marelui om" deoarece s-a considerat că marii lideri politici, militari și sociali s-au născut cu calități speciale care îi diferențiază de nonlideri. Northouse a afirmat că după un secol de cercetare asupra abordării trăsăturilor, s-a observat o convergență generală a cercetărilor cu privire la aceste trăsături de leadership, care includ: inteligența, încrederea în sine, determinarea, integritatea și sociabilitatea.

5.4.2. Abordarea comportamentală

Conform acestei abordări, acțiunile și comportamentele liderilor în diverse contexte sunt esențiale în studiul leadershipului, în contrast cu teoriile bazate pe trăsături care se concentrează pe calitățile înnăscute ale liderilor.

5.4.3. Abordarea situațională

În abordarea situațională este subliniată influența factorilor contextuali asupra proceselor de conducere. Teoria se referă la adaptarea stilului de leadership în funcție de situația specifică și competența și angajamentul adepților, oferind un cadru flexibil pentru a îmbunătăți eficiența liderilor în diverse contexte organizaționale.

5.4.4. Abordarea contemporană

În timp ce abordările clasice presupun că în procesul de leadership există o influență unidirecțională a liderului asupra adepților, în abordările contemporane se consideră că leadershipul este un rezultat al interacțiunii, schimburilor și proceselor de influență între oamenii dintr-o organizație (Yukl G. A., 2013).

Abordările contemporane, pe care le vom menționa și descrie, includ:

- leadershipului transformațional;
- leadershipului tranzacțional;
- leadershipului autentic;
- leadershipului vizionar;
- e-leadershipul.

Leadershipul transformațional este adecvat pentru a conduce grupuri și organizații complexe, unde adepții sunt provocați, prin mentorat și sprijin, să se angajeze într-o viziune și obiective comune pentru organizație, să rezolve probleme inovatoare, să rămână loiali și performanți.

Leadershipul transformațional este considerat o formă eficientă de leadership la nivel global, deoarece se aliniază cu prototipurile liderului ideal percepute de oameni.

Rafferty și Griffin (2004) au propus un model de leadership transformațional cu cinci dimensiuni: viziunea, comunicarea inspirațională, stimularea intelectuală, leadershipul încurajator, recunoașterea personală, considerate esențiale pentru crearea unui mediu de lucru motivant și productiv, unde adepții se simt valorizați și inspirați să contribuie la succesul organizațional (Rafferty & Griffin, 2004).

Leadershipul tranzacțional este definit printr-un schimb clar definit între lider și angajați, unde responsabilitățile și recompensele sunt stabilite și monitorizate în mod riguros.

Leadershipul autentic se manifestă printr-o serie de comportamente și atitudini care reflectă integritatea, transparența și angajamentul liderului față de valorile și principiile sale.

Leadershipul vizionar implică abilitatea liderilor de a crea și transmite o viziune clară și motivantă pentru viitorul organizației, mobilizându-i pe adepți să lucreze împreună pentru a atinge această viziune.

e-Leadershipul reprezintă o adaptare naturală a stilurilor tradiționale de leadership în contextul digital și necesitățile actuale ale organizațiilor. Prin utilizarea eficientă a tehnologiei și abordarea unor provocări specifice muncii virtuale, e-liderii pot ghida echipele și pot încuraja performanța și inovația în organizațiile lor.

5.5. Influențele leadershipului asupra performanței în muncă

Există numeroase studii care au subliniat influența leadershipului asupra performanței la locul de muncă. Goleman (2000) a explorat impactul diferitelor stiluri de leadership asupra performanței la locul de muncă, subliniind importanța inteligenței emoționale în leadership. El a concluzionat că liderii care își adaptează stilul de leadership în funcție de context și nevoile echipei lor, pot obține rezultate mai bune și o performanță superioară a echipei.

II. METODOLOGIE DE CERCETARE ȘI REZULTATE

Capitolul 6. INVESTIGAREA RELAȚIEI DINTRE MOTIVAȚIA ÎN MUNCĂ ȘI ANGAJAMENTUL ORGANIZAȚIONAL

Scopul acestei cercetări este de a investiga relațiile dintre conceptele motivația în muncă și angajamentul organizațional în cazul angajaților din trei domenii de activitate și anume: comercial, educaţional şi medical. Motivația din spatele scopului cercetării este importanța atribuită înțelegerii aprofundate a acestor concepte pentru organizații.

6.1. Designul studiului

Am stabilit următoarele ***Obiective specifice şi Ipoteze de cercetare:***

Tabelul 6.1. Corespondența dintre obiectivele specifice și ipotezele de cercetare

Obiective specifice	Ipoteze de cercetare
Obiectivul 1. Ne propunem să explorăm relaţia dintre faţetele motivaţiei în muncă şi dimensiunile angajamentului organizaţional.	**H1.** Considerăm că există o corelaţie pozitivă semnificativă între motivaţia intrinsecă şi angajamentul afectiv. **H2.** Considerăm că există o corelaţie pozitivă semnificativă între motivaţia extrinsecă socială şi angajamentul normativ. **H3.** Considerăm că există o corelaţie pozitivă semnificativă între motivaţia extrinsecă materială şi angajamentul de continuitate.
Obiectivul 2. Ne propunem să studiem diferenţele nivelurilor de motivaţie şi angajament organizaţional între angajaţi implicaţi în trei domenii de activitate.	**H4.** Estimăm că există diferenţe semnificative în privinţa nivelurilor de motivaţie între angajaţii celor trei domenii de activitate. **H5.** Nivelul cel mai înalt al motivaţiei se regăseşte la angajaţii din domeniul comercial. **H6.** Apreciem că nivelul cel mai înalt al angajamentului afectiv se regăseşte la angajaţii din domeniul medical, semnificativ mai mare faţă de domeniul comercial.

Sursa: contribuția autorului

Eșantion de cercetare: La acest studiu au participat 520 de respondenți, angajaţi în 12 domenii de activitate declarate şi din alte domenii pe care nu le-au declarat. Din acest lot de 520 respondenți au făcut parte 436 de femei (83,8%) şi 84 de bărbaţi (16,2%).

Instrumente de cercetare: Pentru culegerea datelor s-au utilizat chestionarele următoare:

- ***Inventarul privind Angajamentul organizațional*** (Meyer & Allen, 1997). Variabilele măsurate sunt: angajamentul afectiv, angajamentul de continuitate, angajamentul normativ.

- ***Scala Multidimensională a Motivației la Locul de Muncă*** (The Multidimensional Work Motivation Scale – MWMS – (Gagné , și alții, 2015).

Variabilele vizate de acest instrument sunt: amotivația, motivația extrinsecă socială, motivația materială, motivaţia reglată prin introiecţie, motivaţia reglată prin identificare, motivația intrinsecă.

Procedura: Datele au fost culese prin aplicarea online a chestionarelor cu ajutorul platformei Google forms. Chestionarele au fost administrate în principal angajaților din diverse domenii, cum ar fi medical, psihologic, juridic, administrație publică și activități economice. Răspunsurile au fost anonimizate, iar participanţii au fost asiguraţi asupra faptului că modul în care au răspuns nu îi afectează în niciun fel în viaţa profesională.

Datele au fost prelucrate cu ajutorul programului de prelucrare S.P.S.S. 17.0.

6.2. Rezultate și discuții

Din datele descriptive ale dimensiunilor Angajamentului organizațional, observăm că valorile medii ale scalelor sunt apropiate de valorile mediane, ceea ce denotă că mediile scalelor sunt reprezentative pentru eşantionul de cercetare ales. Similar, din datele descriptive ale dimensiunilor Motivației, observăm că valorile medii ale scalelor sunt apropiate de valorile mediane, ceea ce denotă că mediile scalelor sunt reprezentative pentru eşantionul de cercetare.

Pentru **Ipoteza 1** am calculat coeficientul de corelaţie între variabilele *motivaţia intrinsecă* şi *angajamentul afectiv.* Există o corelaţie puternic semnificativă între cele două variabile (r=0,359, p=0,000), ceea ce arată că **Ipoteza 1 se confirmă**. Cu cât angajaţii sunt mai motivati în activitatea de muncă propriu-zisă, cu atât este mai mare angajamentul lor afectiv. Acest aspect se manifestă mai ales în domeniile care sunt recunoscute la nivel social ca fiind remunerate la un nivel mai redus şi în care este necesar un grad mai mare de altruism (Tiron , 2011) din partea angajaţilor (domeniile medicale, educaţionale).

Pentru **Ipoteza 2** am calculat coeficientul de corelaţie între variabilele *motivaţia extrinsecă socială* şi *angajamentul normativ.* Observăm o corelaţie semnificativă între cele două variabile (r=0,091, p=0,039). **Ipoteza 2 se confirmă**. Chiar dacă puterea acestei corelaţii este destul de redusă, semnificaţia ei evidenţiază faptul că angajaţii care sunt mai motivați în activitatea lor de prezenţa colegilor şi relaţiile cu aceștia, au un angajament normativ mai mare, ţinând cont de faptul că este extrem de importantă corectitudinea faţă de cei din jurul lor şi respectarea regulilor scrise şi nescrise.

Pentru **Ipoteza 3** am calculat coeficientul de corelaţie între variabilele motivaţia extrinsecă materială şi angajamentul de continuitate. Remarcăm o corelaţie puternic semnificativă între cele două variabile (r=0,320, p=0,000), ceea ce arată că **Ipoteza 3 se confirmă**. Cu cât angajaţii sunt mai motivati de potenţialele beneficii materiale, cu atât este mai mare angajamentul de continuitate, iar angajații manifestă disponibilitatea de a face anumite calcule de cost-beneficiu pentru situaţii în care ar părăsi organizaţia.

Ipoteza 4 se confirmă parţial. Estimarea făcută a fost că există diferenţe semnificative în privinţa nivelurilor de motivaţie între angajaţii celor trei domenii de activitate, dar singura diferenţă semnificativă (p=0,040) între domeniile vizate se situează doar la nivelul Motivaţiei extrinseci materiale.

Ipoteza 5 se confirmă parţial în sensul că deşi estimarea iniţială a fost că nivelul cel mai înalt al motivaţiei se regăseşte la angajaţii din domeniul comercial, observăm că diferitele aspecte ale motivaţiei au ierarhii diferite în funcţie de domeniul de activitate. Diferenţe semnificative (p=0,034) se manifestă doar la nivelul Motivaţiei extrinseci materiale şi numai între domeniul comercial şi cel educaţional.

Ipoteza 6 se infirmă. Nivelul cel mai înalt al angajamentului afectiv nu se regăseşte la angajaţii din domeniul medical şi nici nu este semnificativ mai mare faţă de domeniul comercial. Datele de cercetare au evidenţiat că la niciun aspect al angajamentului organizaţional nu se manifestă diferenţe semnificative (Angajament afectiv: p=0.429; Angajament de continuitate: p=0.864; Angajament normativ: p=0.104; Scor general de angajament: p=0.332) între angajaţii din cele trei domenii luate în studiu: comercial, educaţional şi medical.

6.3. Concluzii și implicații

Rezultatele au evidențiat că angajaţii trebuie să fie mai stimulaţi în scopul creşterii angajamentului faţă de organizațiile lor, întrucât motivaţia şi angajamentul organizaţional covariază în măsură semnificativă. Aceste rezultate sugerează că managerii de resurse umane ar trebui să urmărească strategii potrivite de recrutare, selecţie şi motivare cu scopul de a atrage şi a păstra personalul compatibil cu valorile organizaţiei.

Implicațiile practice ale cercetării sunt numeroase. Pentru organizații este necesară adoptarea de strategii care vizează creșterea motivaţiei intrinseci a angajaților. Legătura dintre motivaţia intrinsecă şi angajamentul afectiv indică faptul că angajații care au un nivel crescut de motivaţie intrinsecă, tind să se implice în munca lor. Considerăm oportun acordarea unei atenții sporite pentru a îmbunătăți angajamentul afectiv. Prin această intervenție, motivaţia intrinsecă își poate atinge efectul maxim asupra performanţelor în sarcinile de serviciu.

Capitolul 7. INVESTIGAREA RELAȚIEI DINTRE SATISFACȚIA ÎN MUNCĂ ȘI PERFORMANȚA PROFESIONALĂ

Scopul acestei cercetări este de a investiga relațiile dintre conceptele satisfacția în muncă și performanța profesională în cazul angajaților din trei domenii de activitate și anume: comercial, educaţional şi medical. Motivația din spatele scopului cercetării este importanța atribuită înțelegerii aprofundate a acestor concepte pentru organizații.

7.1. Designul studiului

În acord cu scopul cercetării, am stabilit următoarele ***Obiective specifice şi Ipoteze de cercetare:***

Obiective specifice	Ipoteze de cercetare
Obiectivul 1. Ne propunem să investigăm relaţia dintre aspectele satisfacţiei în muncă şi aspectele performanţei profesionale.	**H1.** Considerăm că există o corelaţie pozitivă semnificativă între satisfacţia financiară şi competența în efectuarea sarcinilor individuale. **H2.** Considerăm că există o corelaţie pozitivă semnificativă între satisfacţia legată de conducere şi proactivitate în rolul de membru al unei organizații. **H3.** Considerăm că există o corelaţie pozitivă semnificativă între satisfacţia legată de colegii de muncă şi competența în rolul de membru al unei echipe.
Obiectivul 2. Ne propunem să studiem dacă există diferenţe semnificative în ceea ce privește stisfacţia în muncă pentru angajaţii din trei domenii de activitate.	**H4.** Estimăm că există diferenţe semnificative în privinţa nivelurilor de satisfacţie între angajaţii celor trei domenii de activitate **H5.** Nivelurile cele mai înalte ale satisfacţiei financiare şi ale satisfacţiei legată de beneficii se regăsesc la angajaţii din domeniul comercial. **H6.** Apreciem că nivelul cel mai înalt al satisfacţiei legată de natura muncii se regăseşte la angajaţii din domeniul educaţional, semnificativ mai mare faţă de domeniul comercial.

Sursa: contribuția autorului

Eșantion de cercetare

Această cercetare s-a desfăşurat pe două loturi de participanţi după cum urmează:

- *Lotul 1*, alcătuit din 200 de respondenți, angajaţi în 12 domenii de activitate declarate şi din alte domenii nedeclarate, cărora li s-au aplicat instrumentele de măsurare a satisfacţiei în muncă şi de evaluare a performanţei în muncă. Pe acest lot au fost testate primele trei ipoteze. Din Lotul 1 au făcut parte 168 (84%) de femei şi 32 (16%) bărbaţi.

- *Lotul 2*, alcătuit din 520 de participanţi (în care sunt incluşi şi participanţii din primul lot) căruia i s-a aplicat instrumentul de măsurare a satisfacţiei în muncă. Pe acest lot au fost testate ipotezele 4 şi 5. Structura pe genuri şi domenii de activitate este similară cu cea a lotului din primul studiu, au făcut parte din el 436 (83,8%) femei şi 84 (16,2%) bărbaţi.

Această cercetare s-a desfăşurat pe două loturi de participanţi, deoarece de la debutul cercetării și până la momentul studiului, la chestionarul de performanță răspunseseră 200 de participanți, iar la chestionarul de satisfacție răspunseseră 520 de participanți, incluzându-i și pe cei 200 care au răspuns la chestionarul de performanță.

Instrumente de cercetare

Datele de cercetare au fost culese cu ajutorul chestionarelor următoare:

- ***Chestionarul de Evaluare a Satisfacţiei în Muncă*** (The Job Satisfaction Survey, (Spector, 1997). Variabilele vizate de acest instrument sunt: satisfacţia financiară, satisfacţia legată de promovare, satisfacţia legată de conducere, satisfacţia legată de beneficii, satisfacţia legată de recompensele nemateriale, satisfacţia legată de condiţiile muncii, satisfacţia legată de colegii de muncă, satisfacţia legată de natura muncii, satisfacţia legată de comunicare.
- ***Scala Performanței la Locul de Muncă a lui Griffin*** (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Variabilele măsurate sunt: competență în efectuarea sarcinilor individuale, adaptabilitate în sarcini individuale, proactivitate în realizare sarcini individuale, competență în rolul de membru al echipei, adaptabilitate în rolul de membru al echipei, proactivitate în rolul de membru al echipei, competență în rolul de membru al organizației, adaptabilitate în rolul de membru al organizației, proactivitate în rolul de membru al organizației.

7.2. Rezultate şi discuţii

Pentru **Ipoteza 1** am calculat coeficientul de corelaţie între variabilele *satisfacţia financiară* şi *competența în efectuarea sarcinilor individuale*. Corelaţia observată între variabile este pozitivă şi semnificativă (r=0,163, p=0,021). **Ipoteza 1 s-a confirmat**. Persoanele care manifestă un nivel înalt al competenţei în efectuarea sarcinilor individuale au un nivel crescut al satisfacţiei financiare.

Aceste rezultate statistice sunt susținute și de teoriile care consideră că un factor important al satisfacției în muncă este salariul și posibilitățile de avansare. Acest punct de vedere este argumentat în special de teoria echității, conform căreia indivizii compară ceea ce investesc şi ceea ce obţin, în raport cu alte persoane.

Pentru **Ipoteza 2** am calculat coeficientul de corelaţie între variabilele satisfacţie legată de conducere şi proactivitate în rolul de membru al unei organizații. **Ipoteza 2 se infirmă**, relaţia dintre cele două variabile este nesemnificativă statistic (r=0.053, p=0.454). Faptul că disponibilitatea către o atitudine proactivă în calitate de membru al unei organizații nu se asociază semnificativ cu variabila satisfacţie legată de conducere. Considerăm că există o probabilitatea mare ca această dimensiune a performanţei să se asocieze cu satisfacţia dată de comunicare sau de natura muncii prestate.

Pentru **Ipoteza 3** am calculat coeficientul de corelaţie între variabilele satisfacţia legată de colegii de muncă şi competența în rolul de membru al unei echipe. Există o corelaţie pozitivă şi puternic semnificativă statistic între satisfacţia legată de colegii de muncă şi competența în rolul de membru al unei echipe (r=0.244, p=0.000). **Ipoteza 3 se confirmă.** Cu cât angajații au o satisfacție mai mare legată de colegii de muncă mai mare, cu atât este mai mare competența în rolul de membru al unei echipe.

Aceste rezultate pot fi explicate parțial de teoria potrivirii persoană – job, care susține că performanţa şi satisfacţia în muncă vor aparea doar atunci când persoana va simți că se potrivește cu locul de muncă pe care îl ocupă, în cazul de faţă, locul pe care îl ocupă este acela de membru al unei echipe. Teoria sugerează că satisfacția profesională este rezultatul congruenței între percepția pe care angajatul o are față de locul de muncă, dar și de valorile dominante ale acestuia. Dacă o persoană simte că se potrivește cu echipa în care lucrează, atunci nivelul de satsifacție profesională este mai mare şi creşte performanţa în activitatea prestată (Judge, Heller, & Mount, 2002).

Pentru **Ipotezele 4, 5 şi 6** am efectuat testul Anova unifactorial considerând ca variabilă independentă Domeniul de activitate, iar ca variabile dependente am luat în considerare dimensiunile satisfacţiei.

Datele obţinute evidenţiază că **Ipoteza 4 se confirmă parţial**, în sensul că nu există diferenţe semnificative în privinţa tuturor dimensiunilor satisfacţiei. Aceste diferenţe semnificative se evidenţiază doar la două dintre dimensiunile satisfacţiei: *Satisfacţia cu plata* (p=0.005) şi *Satisfacţia cu recompense contingente* (p=0.020).

Ipoteza 5 se confirmă parţial. La angajaţii din domeniul comercial se regăsesc nivelurile cele mai înalte ale satisfacţiei financiare şi ale satisfacţiei legate de beneficii, însă diferenţele faţă de domeniile medical şi educaţional nu sunt semnificative în ambele situaţii. La nivelul Satisfacţiei cu plata diferenţele se evidenţiază între domeniul comercial şi cel educaţional (p=0,005), precum şi între domeniul comercial şi cel medical (p=0,023). În privinţa Satisfacţiei cu beneficiile nu s-au constatat diferenţe semnificative între domeniul comercial şi cel educaţional (p=0,166).

Diferenţele existente în privinţa Satisfacţiei cu plata şi recompensele sunt explicabile prin faptul că angajaţii din domeniul comercial au printre valorile dominante avantajele economice, pe când la angajaţii din domeniile educaţional şi medical una dintre valorile dominante este altruismul (Tiron , 2011). În privinţa beneficiilor, cadrele didactice resimt ca o recompensă atât pe termen scurt, cât şi pe termen lung, rezultatele elevilor cu care lucrează şi pe care îi formează.

Ipoteza 6 se infirmă. Nivelul cel mai înalt al Satisfacţiei legate de natura muncii se regăseşte la angajaţii din domeniul educaţional, însă nu se manifestă diferenţe semnificative (p=0,938) faţă de angajaţii din domeniile comercial şi medical.

Angajaţii din domeniile vizate au manifestat niveluri ale satisfacţiei legate de natura muncii relativ similare şi destul de ridicate. Aceste rezultate se înscriu în rândul celor care susțin că atitudinile față de muncă se află în strânsă legătură cu satisfacerea anumitor nevoi pe care le are individul. Satisfacția variază în funcție de discrepanța dintre nevoi și măsura în care locul de muncă pe care îl are individul îi împlinește aceste nevoi. Satisfacția profesională se bazează pe percepția indivizilor asupra a ceea ce se petrece în mediul de muncă și nu doar pe contextul de la locul de muncă.

Potrivit literaturii de specialitate și practicilor manageriale în domeniu, evaluarea resurselor umane sau a performanțelor acestora presupune mai multe activități distincte: evaluarea potențialului și a capacității de evoluție a unei persoane, evaluarea comportamentului și evaluarea performanței.

7.3. Concluzii și implicații

În urma analizei datelor obţinute în cadrul acestui studiu, se poate concluziona că pentru angajații care activează în organizațiile studiate, există o relație între performanța profesională și satisfacția profesională. Winefield (2002) a considerat că oamenii care „își petrec cea mai mare parte a timpului într-un loc de muncă ce le aduce nemulțumire, au întreaga dispoziție emoțională influențată negativ. Pe de altă parte, petrecând timpul într-un loc de muncă ce le aduce satisfacție și care este incitant și motivant, toată starea lor emoțională este pozitivă” (Winefield, 2002, p. 137). Mai mult, alte studii au arătat (Winefield, 2002) că indivizii cu o viață fericită sunt mult mai mulțumiți de munca lor (r=0,41, p<0,01). Kosec şi colab. (2022) au obținut relații directe ale Performanței angajaților cu Satisfacția la locul de muncă (r=0,35, p=0,00) și Satisfacția față de viață (r=0,28, p=0,00). Datele obținute în prezenta cercetare sunt susținute atât de premisele teoretice de la care a pornit acest studiu, cât și de studiile anterioare privind performanța în muncă.

Capitolul 8. INVESTIGAREA RELAȚIEI DINTRE LEADERSHIP ȘI PERFORMANȚA PROFESIONALĂ

Relația dintre leadership și performanța profesională reprezintă un subiect de interes major în domeniul managementului organizațional, având în vedere impactul semnificativ al stilului de leadership asupra eficienței angajaților, cât și a rezultatelor organizației.

Liderii transformaționali motivează angajații prin crearea unei viziuni comune și prin stabilirea unei conexiuni personale cu echipa, generând astfel un angajament crescut din partea angajaților (Yusuf & Kurniady, 2020). De asemenea, liderii transformaționali încurajează rezolvarea creativă a problemelor și acceptarea schimbărilor, ceea ce conduce la îmbunătățirea proceselor și a performanței organizaționale (Karam & Tasmin, 2020). Mai mult, acești lideri își motivează echipele prin recunoaștere personală și prin promovarea unui sentiment de scop și realizare (Pounder, 2003).

Analiza modului în care stilul de conducere transformațional influențează performanța angajaților ne poate ajuta în construirea unui model integrativ care să identifice și să promoveze practici de leadership eficiente. Acest capitol își propune să investigheze atât relațiile directe, cât și cele indirecte dintre dimensiunile leadershipului transformațional și performanța profesională.

8.1. Designul studiului

Au fost stabilite următoarele ***Obiective specifice şi Ipoteze de cercetare:***

Obiective specifice	Ipoteze de cercetare
1	2
O1. Ne propunem să evidențiem diferențe în privința leadershipului transformațional, în funcție de domeniul de activitate.	**H1.** Considerăm că domeniul comercial manifestă nivelul cel mai înalt al leadershipului transformațional, întrucât liderii trebuie să anticipeze schimbările din piețele extrem de concurențiale și să inspire angajații să fie creativi și proactivi.
O2. Ne propunem să investigăm relaţiile directe și mediate dintre scalele leadershipului transformațional și performanța la locul de muncă, unde variabilele mediatoare sunt dimensiunile angajamentului organizaţional.	**H2.** Estimăm că efectul direct al variabilelor leadershipului transformațional asupra performanței la locul de muncă este mai mare decât efectul mediat de către variabilele angajamentului organizaţional. **H3.** Considerăm că efectul total cel mai scăzut asupra performanței la locul de muncă este dat de leadershipul încurajator.
O3. Ne propunem să investigăm puterea de predicție a scalelor de leadership transformațional asupra performanței la locul de muncă și angajamentului organizaţional.	**H4.** Estimăm că variabila comunicare inspirațională influențează în cea mai mare măsură performanța generală. **H5.** Apreciem că influența cea mai scăzută asupra angajamentului organizaţional general este exercitată de variabila recunoaștere personală.
O4. Ne propunem să investigăm puterea de predicție a scalelor de angajament organizaţional asupra performanței la locul de muncă.	**H6.** Apreciem că cea mai puternică influență asupra performanței generale este exercitată de angajamentul afectiv. **H7.** Apreciem că cea mai scăzută influență asupra performanței generale este exercitată de angajamentul de continuitate.

Sursa: contribuția autorului

Eșantion de cercetare: La acest studiu au participat 452 de respondenți, dintre care 357 femei (78,98%) și 95 de bărbați (21,02%), provenind din 11 domenii de activitate declarate.

Instrumente de cercetare

Pentru culegerea datelor au fost utilizate următoarele chestionare:

- ***Chestionarul de Leadership Transformațional*** (Rafferty & Griffin, 2004), care măsoară dimensiuni precum: viziunea, comunicarea inspirațională, stimularea intelectuală, leadershipul încurajator și recunoașterea personală.

- ***Scala Performanței la Locul de Muncă a lui Griffin*** (Griffin, Neal, & Parker, 2007), care evaluează variabile precum: competența în efectuarea sarcinilor individuale, adaptabilitatea în sarcini individuale, proactivitatea în realizare sarcini individuale, competența în rolul de membru al echipei, adaptabilitatea în rolul de membru al echipei, proactivitatea în rolul de membru al echipei, competența în rolul de membru al organizației, adaptabilitatea în rolul de membru al organizației și proactivitatea în rolul de membru al organizației.

- ***Inventarul privind Angajamentul organizațional*** (Meyer & Allen, 1997), care măsoară angajamentul afectiv, angajamentul de continuitate, angajamentul normativ.

Procedura

Datele au fost culese prin aplicarea online a chestionarelor, cu ajutorul platformei Google forms. Chestionarele au fost administrate în principal angajaților din diverse domenii, cum ar fi medical, psihologic, juridic, administrație publică și activități economice. Răspunsurile au fost anonimizate, iar participanţii au fost asiguraţi că modul în care au răspuns nu va avea niciun impact asupra vieții lor profesionale.

Datele au fost procesate cu ajutorul programului de prelucrare JASP 0.18.3. Au fost efectuate următoarele teste statistice: ANOVA unifactorială, regresie liniară simplă și regresie liniară multiplă.

8.2. Rezultate și discuții

Din datele descriptive, indicatorii care evidenţiază distribuţia normală (Skewness, cu valori între -1 şi 1; Kurtosis între -3 şi 3) respectă condiţiile normalităţii, cu trei mici excepţii, însă valorile coeficienţilor de variaţie la aceste variabile sunt mai mici de 0.3 fapt pentru care putem considera că în cazurile respective media este reprezentativă pentru şirurile de date.

Pentru testarea **Ipotezei 1** am efectuat testul ANOVA unifactorial, având ca variabilă independentă domeniul de activitate, iar ca variabilă dependentă nivelul leadershipului transformaţional general.

Domeniul comercial are cel mai ridicat scor (3.836), ceea ce înseamnă că acest domeniu înregistrează cel mai puternic leadership transformațional.

Rezultatele testului Anova însă arată că diferențele dintre scorurile de leadership transformațional general între domeniile de activitate sunt nesemnificative (p=0.141). De aceea este important să se analizeze și dimensiunile subsumate ale leadershipului transformațional (viziune, comunicare inspiraţională, stimulare intelectuală, leadership încurajator, recunoaştere personală). O astfel de analiză ar putea evidenția diferențe semnificative care nu sunt vizibile la nivel general, oferind o înțelegere mai detaliată a modului în care fiecare dimensiune a leadershipului transformațional se manifestă în diverse domenii.

Testul Anova pentru dimensiunea recunoaștere personală indică faptul că există diferențe semnificative între domeniile de activitate (p=0.006).

Pentru identificarea domeniilor de activitate care diferă semnificativ au fost efectuate comparaţii multiple Post Hoc Bonferroni.

Testul Bonferroni confirmă ca diferenţele semnificative între domenii sunt prezente la dimensiunea Recunoaştere personală, între domeniul comercial, în comparaţie cu domeniul Bancar/Financiar (t = -3.067, p = 0.035) şi cu domeniul Medicina/Terapii (t = 3.119, p = 0.029). Putem concluziona că **Ipoteza 1 se confirmă**.

În sectorul comercial, leadershipul transformațional are un rol esențial în a stimula inovația, creșterea satisfacției clienților și extinderea pe piață.

Acest tip de leadership se caracterizează prin abilitatea liderilor de a dezvolta o viziune inspirațională care motivează angajații să contribuie activ la succesul organizației. Ei creează un mediu de lucru dinamic, unde creativitatea și responsabilitatea sunt încurajate.

Pentru testarea **Ipotezelor 2** şi **3**, precum și în scopul identificării relaţiilor directe și mediate dintre scalele leadershipului transformațional (LT) și performanța la locul de muncă, unde variabilele mediatoare sunt dimensiunile angajamentului organizaţional, s-a procedat la efectuarea de analize de mediere.

Variabila ***viziune*** influențează pozitiv ***performanța generală***, atât direct cât și indirect prin diferitele forme de angajament organizațional. Cele mai puternice efecte indirecte sunt mediate prin angajamentul afectiv, urmat de angajamentul normativ și angajamentul de continuitate, în timp ce angajamentul organizațional general are cel mai mic efect indirect semnificativ.

Comunicarea inspirațională influențează pozitiv ***performanța generală***, atât direct cât și indirect prin diferitele forme de angajament organizațional. Cele mai puternice efecte indirecte sunt mediate prin angajamentul afectiv, urmat de angajamentul de continuitate și angajamentul normativ, în timp ce angajamentul organizațional general are cel mai mic efect indirect, situându-se la limita semnificaţiei.

Stimularea intelectuală influențează pozitiv ***performanța generală***, atât direct cât și indirect prin diferitele forme de angajament organizațional. Cele mai puternice efecte indirecte sunt mediate prin angajamentul afectiv și angajamentul normativ, în timp ce angajamentul de continuitate nu are un efect indirect semnificativ. Angajamentul organizațional general contribuie cu un efect indirect semnificativ dar mai mic.

Leadershipul încurajator influențează pozitiv ***performanța generală***, atât direct cât și indirect prin diferitele forme de angajament organizațional. Cele mai puternice efecte indirecte sunt mediate prin angajamentul afectiv, urmat de angajamentul normativ și angajamentul de continuitate, iar angajamentul organizațional general are cel mai mic efect indirect dar totuși semnificativ.

Recunoașterea personală influențează pozitiv ***performanța generală***, atât direct cât și indirect prin diferitele forme de angajament organizațional. Cele mai puternice efecte indirecte sunt mediate prin angajamentul afectiv, urmat de angajamentul de continuitate și angajamentul normativ, în timp ce angajamentul organizațional general are cel mai mic efect indirect semnificativ.

Leadershipul transformaţional general influențează pozitiv ***performanța generală***, atât direct cât și indirect prin diferitele forme de angajament organizațional. Cele mai puternice efecte indirecte sunt mediate prin angajamentul afectiv, urmat de angajamentul normativ și angajamentul de continuitate, în timp ce angajamentul organizațional general are cel mai mic efect indirect, situându-se la limita semnificaţiei.

Ipoteza 2 se confirmă, în cazul fiecărei dimensiuni a leadershipului transformațional efectul direct asupra performanței este mai mare decât efectul mediat de către variabilele angajamentului organizațional.

Ipoteza 3 se infirmă, efectul total cel mai scăzut asupra performanței nu este dat de leadershipul încurajator (estimat = 0,185, $p < 0,001$), ci de ***recunoaşterea personală*** (estimat = 0,172, $p < 0,001$).

Având în vedere complexitatea surselor de creştere a performanţei la locul de muncă, precum şi numeroasele modalităţi prin care aceste resorturi (individuale, organizaţionale, tehnice, economice, culturale) de optimizare a ei interacţionează, ne propunem, în această etapă, să investigăm relaţiile de predicţie ale scalelor de leadership transformațional (LT) asupra performanței la locul de muncă și angajamentului organizaţional (AO), dar şi modul de predicţie al scalelor angajamentului organizaţional asupra performanţei. În acest scop au fost desfăşurate mai multe regresii liniare simple şi multiple ce au vizat testarea **ipotezelor 4** şi **5**.

Regresiile liniare simple au fost calculate pentru testarea influenţelor dintre variabilele generale. Regresiile multiple au fost calculate folosind ca predictori dimensiunile fiecărei

variabile generale, luate în considerare simultan în același model, influența fiecărei dimensiuni asupra variabilei dependente fiind calculată în timp ce este controlată / ajustată în raport de influența celorlalte dimensiuni. Coeficienții astfel obținuți pentru fiecare dimensiune reflectă efectul acelei dimensiuni asupra variabilei dependente ținând cont de celelalte dimensiuni. Astfel putem identifica influența netă a fiecărei dimensiuni, excluzând efectele colaterale generate de potenţialele corelații dintre dimensiuni.

Regresia liniară: Leadership transformaţional general – Performanța generală

Modelul prezentat explică aproximativ 12.6% din variația totală a variabilei dependente (R^2=0.126). Aceasta sugerează că, deși predictorul *Leadership transformaţional general* are un efect semnificativ, mai sunt și alte variabile care ar putea influența variabila dependentă.

Regresia liniară: dimensiunile Leadershipului transformaţional -> Performanța generală

Observăm faptul că aproximativ 13.4% din variabilitatea în performanța generală poate fi explicată de modelul care include cele cinci dimensiuni ale leadershipului transformaţional. Modelul global de regresie propus este foarte semnificativ ($F = 15.002$, $p < .001$), indicând faptul că variabilele independente luate împreună au o putere explicativă semnificativă asupra variabilei dependente. Comunicare inspirațională reprezintă singurul predictor semnificativ (β nestandardizat = 0.212, $p = .002$), indicând o relație pozitivă puternică în raport cu performanța generală. Ceilalţi predictori nu au un impact semnificativ în modelul actual.

Regresia liniară: Leadership transformaţional general-Angajament organizațional general

Modelul explică aproximativ 2.6% din variația totală a variabilei dependente (R^2=0.026). Aceasta sugerează că, deși predictorul Leadership transformaţional general are un efect semnificativ, mai sunt multe alte variabile care ar putea influența variabila dependentă.

Regresia: Dimensiuni Leadership transformaţional->Angajament organizaţional general

Observăm faptul că aproximativ 3.2% din variabilitatea în angajamentul afectiv poate fi explicată de modelul care include cele cinci dimensiuni ale leadershipului transformaţional. Modelul global de regresie propus este foarte semnificativ ($F = 3.975$, $p = 0.002$), indicând faptul că variabilele independente luate împreună au o putere explicativă semnificativă asupra variabilei dependente.

Stimularea intelectuală reprezintă singurul predictor semnificativ (β nestandardizat = 0.620, $p = 0.018$), indicând o relație pozitivă puternică în raport cu angajamentul organizaţional general. Ceilalţi predictori nu au un impact semnificativ în modelul actual.

Comparând datele obţinute în urma regresiilor constatăm că variabila comunicare inspirațională influențează în cea mai mare măsură performanța generală (β standardizat = 0.295). Modelul explică aproximativ 13.4% din variația totală a variabilei dependente (R^2 = 0.134). **Ipoteza 4 se confirmă**. Liderii care inspiră, întăresc și conectează angajații, contribuie semnificativ la creșterea angajamentului acestora, îmbunătățind astfel performanța echipei și reducând ratele de burnout și absenteism (Mazzetti & Schaufeli, 2022).

În acelaşi timp, influența cea mai scăzută asupra angajamentului organizaţional general este exercitată de variabila recunoaștere personală (β standardizat = -0.105). Modelul care cuprinde totalitatea dimensiunilor leadershipului transformaţional explică aproximativ 3.2 % din variația totală a variabilei dependente (R^2 = 0.032). **Ipoteza 5 se confirmă**.

Pentru testarea **Ipotezelor 6** şi **7** au fost calculate regresiile liniare care au evidenţiat predicţiile scalelor de angajament organizaţional asupra performanţei în muncă.

Regresie Angajament organizational general > Performanta generala

Modelul explică aproximativ 2.5 % din variația totală a variabilei dependente (R^2=0.025). Aceasta sugerează că, deși predictorul Angajament organizaţional general are un efect semnificativ, mai sunt multe alte variabile care ar putea influența variabila dependentă.

Regresia dimensiuni Angajament organizaţional -> Performanţă generală

Observăm faptul că aproximativ 13.7% din variabilitatea în performanța generală poate fi explicată de modelul care include angajamentul afectiv, angajamentul de continuitate și angajamentul normativ. Modelul global de regresie propus este foarte semnificativ ($F = 24.912$,

$p < 0.001$), indicând faptul că variabilele independente luate împreună au o putere explicativă semnificativă asupra variabilei dependente. Angajamentul afectiv reprezintă un predictor pozitiv semnificativ (β nestandardizat = 0.035, $p < 0.001$), indicând o relație pozitivă puternică în raport cu performanța generală. Angajamentul de continuitate este semnificativ (β nestandardizat = -0.035, $p < .001$), indicând o relație negativă cu performanța generală. Angajamentul normativ nu are un impact semnificativ în modelul actual.

Aceste rezultate sugerează că pentru a îmbunătăți performanța generală a angajaților, managerii organizațiilor ar trebui să încurajeze angajamentul afectiv, care are un impact pozitiv semnificativ, fiind în același timp atenți la angajamentul de continuitate, care are un impact negativ semnificativ asupra performanței generale.

Comparând datele obţinute în urma regresiilor constatăm că variabila cu cea mai puternică influență asupra performanței generale este exercitată de angajamentul afectiv. **Ipoteza 6 se confirmă**. Ribeiro, Yücel & Gomes (2018) au confirmat că angajamentul afectiv al angajaților este un predictor semnificativ al performanței individuale și generale. Angajamentul afectiv joacă un rol crucial în îmbunătățirea performanței generale a angajaților, având o influență mai puternică comparativ cu alte variabile. Acest lucru subliniază importanța cultivării unui mediu organizațional care promovează legăturile emoționale pozitive ale angajaților cu organizația lor.

Cea mai scăzută influență asupra performanței generale este exercitată de predictorul angajament normativ, care în contextul prezent este nesemnificativ (β standardizat = 0.096, $p = 0.100$). **Ipoteza 7 se infirmă**, întrucât predictorul angajamentul de continuitate este puternic semnificativ (β standardizat = -0.215, $p < .001$).

8.3. Concluzii și implicații

O viziune clară și bine comunicată angajaţilor este esențială pentru orientarea eforturilor organizaționale și motivarea echipei. Pentru a asigura alinierea obiectivelor individuale și de echipă cu obiectivele organizaționale generale este esenţial ca angajații să înțeleagă ce se doreşte din partea lor și să se simtă parte a organizației.

Comunicarea inspirațională are o influență pozitivă şi semnificativă asupra performanței generale, putând optimiza moralul echipei și contribui la un mediu de lucru pozitiv. Dintre toate variabilele leadershipului transformaţional, comunicarea inspiraţională influenţează în cea mai mare măsură performanţa.

Stimularea intelectuală promovează un climat de învățare continuă, unde fiecare membru al echipei poate să își dezvolte competențele și să contribuie activ la îndeplinirea obiectivelor organizaționale. Liderii care adoptă stimularea intelectuală încurajează angajații să își exprime ideile, să pună întrebări și să propună soluții alternative, ceea ce duce la creșterea performanței individuale și a echipei.

Recunoașterea personală este un factor esențial pentru motivarea și satisfacția angajaților, fiind important ca liderii să își manifeste aprecierea față de eforturile și realizările angajaților, fie prin feedback pozitiv, fie prin recompense simbolice sau materiale.

Capitolul 9. CONCLUZII

9.1. Concluzii finale

În baza rezultatelor obținute în cele trei studii desfășurate am elaborat un model integrativ care pune în evidență relațiile existente între variabile.

Din primul studiu am prezentat valorile corelațiilor semnificative dintre dimensiunile motivației și scala de angajament organizațional general, iar din studiul al doilea am subliniat corelațiile semnificative ale dimensiunilor satisfacției în muncă și performanța generală.

Din al treilea studiu efectuat am desprins modalitatea în care leadershipul transformațional general acționează asupra performanței generale în muncă, atât în mod direct, cât și prin intermediul angajamentului organizațional general. În al treilea studiu ne-am propus și am identificat și modalitățile mai profunde în care acționează variabilele, surprinzând atât prin analize de mediere cât și prin regresii dimensiunile leadershipului transformațional și ale angajamentului organizațional cu cea mai mare putere de influență asupra performanței.

Motivația și angajamentul covariază semnificativ, ceea ce subliniază importanța stimulării angajaților pentru a crește implicarea lor în organizații. Dezvoltarea angajamentului organizațional este esențială, dar provocatoare, iar rezultatele sugerează că managerii de resurse umane ar trebui să implementeze strategii adecvate de recrutare, selecție și motivare pentru a atrage și păstra personalul compatibil cu valorile organizaționale.

De asemenea, s-a remarcat că lipsa de coerență între valorile angajaților și cele ale organizației poate duce la comportamente contraproductive, cum ar fi lipsa de entuziasm la locul de muncă sau aplicarea pentru posturi în alte organizații. În viitor, ar fi oportună includerea unor variabile referitoare la pregătirea profesională și nivelul ierarhic în cercetare, precum și extinderea studiilor pe grupuri mai mari de angajați pentru a identifica lacunele în gestionarea resurselor umane.

O altă concluzie importantă este relația între performanța profesională și satisfacția în muncă. Angajații care se simt nemulțumiți de locul lor de muncă sunt afectați emoțional, pe când cei care găsesc munca lor incitantă și satisfăcătoare prezintă o dispoziție emoțională pozitivă. Astfel, satisfacția cu nivelul salarial și relațiile cu colegii sunt factori esențiali care pot sprijini dezvoltarea unor programe de management eficiente în organizații.

Stimularea intelectuală manifestă o tendință spre semnificație și poate contribui pozitiv la performanța generală, astfel că angajații care sunt provocați intelectual tind să performeze mai bine.

Organizaţiile ar trebui să investească în formarea continuă a lucrătorilor prin programe de formare și dezvoltare profesională, dar oferindu-le şi proiecte care să-i provoace intelectual, să colaboreze cu alte departamente și să participe la sesiuni de brainstorming.

9.2. Contribuții personale

Contribuții teoretice:

Teza aduce clarificări conceptuale asupra modalităților în care diferite tipuri de motivații se asociază cu formele de angajament (afectiv, normativ și de continuitate). Aceste clarificări contribuie la o mai bună înțelegere a factorilor care determină angajamentul pe termen lung al persoanelor implicate activ în organizații.

Cercetările desfășurate sprijină cu argumente riguroase bazate pe date științifice teoriile care sugerează diferențele conceptuale între motivație și angajament, extinzând literatura de specialitate în domeniu. Cercetarea argumentează importanța diferitelor forme ale motivației în creșterea diverselor tipuri de angajament (afectiv, normativ și de continuitate).

Studiul aduce dovezi empirice în sprijinul teoriei potrivirii persoană-job, evidențiind importanța congruenței dintre competențele angajaților și sarcinile de muncă. Sunt clar subliniate rolurile diferitelor forme ale satisfacției, dezvoltarea competențelor pe diferite paliere

ale performanței (în realizarea sarcinilor, în rolul de membru al unei echipe și în rolul de membru al organizației).

Prin evidențierea importanței dimensiunilor leadershipului transformațional (viziune, comunicare inspirațională, stimulare intelectuală, leadership încurajator și recunoaștere personală) asupra performanței, cercetarea contribuie la îmbunătățirea modelelor teoretice existente despre leadership și eficacitatea organizațională.

Au fost investigate diferențe între diferite domenii de activitate în ceea ce privește nivelurile de motivație, angajament, satisfacție și leadership transformațional, contribuind astfel la dezvoltarea literaturii științifice specifice managementului din domeniile respective.

Contribuții practice:

Prin rezultatele obținute se propune un cadru practic pentru evaluarea angajamentului lucrătorilor, pornind de la relațiile dintre motivație și angajament, oferind astfel un instrument util pentru managerii de resurse umane în monitorizarea și îmbunătățirea implicării angajaților. Concluziile studiului indică faptul că organizațiile pot îmbunătăți retenția angajaților prin cultivarea unei viziuni care să ajute la construirea posturilor.

Astfel, activitățile implicate vor avea o semnificație crescută pentru angajat și prin motivația intrinsecă va fi stimulat angajamentul afectiv și perceperea obiectivelor organizaționale ca obiective individuale și ale echipelor.

Rezultatele cercetării arată că motivația extrinsecă materială joacă un rol semnificativ în retenția angajaților, sugerând astfel implementarea unui model de recompense în baza performanței care să includă beneficii financiare atractive, pentru a crește loialitatea lucrătorilor față de organizație.

Studiul propune ca managerii să dezvolte abordări personalizate în managementul performanței și angajamentului, recunoscând complexitatea relațiilor dintre motivație, angajament și performanță. În plus, diferitele tipuri de angajament – afectiv, normativ și continuu – au predicții diferite asupra performanței angajaților. Managerii trebuie să fie capabili să înțeleagă aceste nuanțe și să dezvolte strategii adaptate pentru a stimula motivația și angajamentul fiecărui membru al echipei. Această abordare contribuie la crearea unei culturi bazate pe inovație și un mediu de lucru mai angajant și mai performant.

9.3. Limitele cercetării

În interpretarea rezultatelor acestei cercetări, este important să se țină cont de anumite limitări, care pot influența validitatea și aplicabilitatea concluziilor. Aceste limitări oferă oportunități pentru îmbunătăţirea viitoarelor studii și pentru obținerea unor date mai robuste. Printre limitările identificate enumerăm:

- ***Utilizarea unui număr relativ redus de variabile***: Cercetarea s-a concentrat pe un set limitat de variabile: leadership-ul transformaţional (cinci subscale), angajamentul organizaţional (trei subscale şi o scală generală), performanţa în muncă (nouă subscale şi o scală generală), motivația în muncă (șapte scale și o scală generală), satisfacția în muncă (nouă subscale și o scală generală).
- ***Studiul este transversal***: Caracterul transversal al cercetării limitează capacitatea de a observa evoluțiile și schimbările pe termen lung în cadrul organizațiilor. Un studiu longitudinal pe o perioadă de minim cinci ani ar fi fost probabil mai relevant din perspectiva dinamicilor care au loc la nivel social şi cultural în mediul organizaţional.
- ***Datele colectate prin chestionare de auto-raportare***: Colectarea datelor prin chestionare de autoraportare prezintă riscul de raportări dezirabile, în ciuda asigurărilor privind anonimatul și consimţământul informat al participanţilor. Această metodă poate influența acuratețea și obiectivitatea răspunsurilor.

Având în vedere aceste limitări, recomandăm prudenţă în generalizarea rezultatelor pe populaţii mai mari și subliniem importanța unor studii viitoare care să abordeze aceste aspecte

prin metode de cercetare mai diversificate și perioade de studiu extinse. Aceasta va contribui la o înțelegere mai cuprinzătoare și exactă a relațiilor dintre variabilele organizaționale studiate.

9.4. Direcții viitoare de cercetare

În continuarea cercetărilor demarate în această teză de doctorat, ne propunem să extindem și să aprofundăm studiul prin următoarele direcții de cercetare:

Aprofundarea temei de cercetare prin variabile mai complexe: Studiul va fi extins pentru a anliza variabile precum valorile individiuale, valorile profesionale şi ancorele de carieră ale participanţilor la cercetare. Această abordare va permite o înțelegere mai detaliată a motivațiilor și comportamentelor angajaților, corelând aceste aspecte cu performanța și satisfacția în muncă.

Utilizarea unor metode de cercetare diversificate şi mai profunde: Pentru a minimiza riscurile asociate răspunsurilor dezirabile, vom adopta metode de cercetare mai variate , cum ar fi:

- *observaţia directă*: pentru a înregistra comportamentele în mediul de lucru real;
- *analiza sarcinilor*: pentru a înțelege mai bine modul de îndeplinire a responsabilităților profesionale;
- *interviurile structurate şi nestructurate*: acestea vor oferi perspective detaliate și contextuale asupra experiențelor angajaților, completând datele cantitative cu informații calitative valoroase.

Cercetare longitudinală pentru monitorizarea pe termen lung: Vom desfășura o cercetare longitudinală care să monitorizeze evoluţia obiectivelor individuale ale angajaţilor în raport cu obiectivele organizaţionale, atitudinile acestora față de muncă și efectele pe termen lung ale tipurilor de leadership asupra performanţei. Această abordare va permite captarea dinamicilor și schimbărilor care au loc în timp.

Extinderea eşantionului de cercetare: Vom include participanţi din domenii care au fost mai puţin reprezentate în această cercetare. Această extindere va creşte validitatea externă a rezultatelor, permițând generalizarea concluziilor la o gamă mai largă de contexte organizaționale.

BIBLIOGRAFIE

1. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1–18.
2. Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of motivation definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion, 5*(3), 263-291.
3. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492–499. doi:10.1037/0021-9010.71.3.492
4. Adams , S. J. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Social Psychology, 67*(5), 422-436.
5. Ahmad, H., Ahmad, K., & Shah, I. A. (2010). Relationship between Job Satisfaction, Job Performance Attitude towards Work and Organizational Commitment. *European Journal of Social Sciences, 18*(2), 257-267.
6. Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(2), 142-175.
7. Alderfer, C. P. (1972). An Organisational Syndrome. *Administrative Science Quarterly*, 440-460.
8. Algahtani, A. (2014, September). Are Leadership and Management Different? *Journal of Management Policies and Practices, 2*(3), 71-82.
9. Allen, N. J., & Meyer , J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy*, 285-314.
10. Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., & Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces, 51*, 448-454.
11. Ambrose , M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management, 25*(3), 231-292.
12. Angle, H. L., & Lawson, M. B. (1993). Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. *Journal of Business Research, 26*(1), 3-15.
13. Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of Organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 26*, 1-14.
14. Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences. *Work and Occupations, 10*, 123-146.
15. Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003, February 04). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly, 14*(3), 261-295.
16. Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior.* Dorsey Press.
17. Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (ed. 9). Kogan Page.
18. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (ed. 10). London: Kogan Page.
19. Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance Management in Action.* CIPD Publishing.
20. Atkinson, A. A. (1997). Linking performance measurement to strategy. *Journal of Strategic Performance Measurement, 1*(4), 5.
21. Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-LEADERSHIP: IMPLICATIONS FOR THEORY, RESEARCH, AND PRACTICE. *The Leadership Quarterly, 11*(4), 615-668. doi:10.1016/s1048-9843(00)00062-x
22. Babbie, E. (2013). *The Practice of Social Research* (ed. 13). Wadsworth, Cengage Learning.
23. Bar-Hayim, A., & Berman, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 13*(4), 379-387.
24. Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive* (ed. 1956). Cambridge, MA: Harvard University Press.
25. Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1998). *Management* (ed. 3). McGraw-Hill Company.

26. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (ed. Third). New York: The Free Press.
27. Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 7*(3), 18-40.
28. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Sage Publications.
29. Bass, B. M., & Bass, R. (2008, November). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (ed. 4rd). (S. &. Schuster, Ed.) New York, U.S.: FREE PRESS.
30. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (ed. 2). Psychology Press.
31. Baumeister , R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*(3), 497-529.
32. Becker , H. S., & Carper, J. W. (1956). The Development of Identification with an Occupation. *American Journal of Sociology, 61*(4), 289-298. doi:10.1086/221759
33. Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology, 66*(1), 32-40.
34. Becker, T. E., Billings , R. S., Eveleth , D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal, 39*(2), 464-482.
35. Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models* (Vol. 448). Addison-Wesley.
36. Beer, M. (2009). *High Commitment, High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage.* John Wiley & Sons.
37. Benmira, S., & Agboola, M. (2021, January 8). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader, 5*, 3-5. doi:10.1136/leader-2020-000296
38. Bennett, N., Crawford, M., & Cartwright, M. (2003). *Effective Educational Leadership.* Sage.
39. Bennis, W. G. (2009). *On Becoming a Leader.* Basic Books.
40. Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: a latent growth modeling approach. *Journal of applied psychology, 90*(3), 468-482.
41. Blau, P. M., & Scott, W. (1962). *Formal Organizations: A Comparative Approach.* Chandler Publishing Company.
42. Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly, 11*(4), 515-549.
43. Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2009). Intrinsic need satisfaction și the post attitudes of volunteers versus employees working in a charitable volunteer organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 897-914.
44. Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2017). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(1), 1-34.
45. Bourguignon , A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable: I'exemple de la performance. (A. f. comptabilité, Ed.) *3*(1), 89-101.
46. Bourguignon, A. (1996). Définir la performance: une simple question de vocabulaire? (Economica, Ed.) *Performance et ressources humaines, 1*, 18-31.
47. Bourne, M., & Bourne , P. (2011). *Handbook of Corporate Performance Management.* Wiley.
48. Bradford, D. L., & Burke, W. . (2005). *Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations.* Pfeiffer.
49. Branham, L. (2005). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How To Recognize The Subtle Signs And Act Before It's Too Late.* Amacom Books.
50. Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance, , 52(5). *Psychological Bulletin, 52*(5), 396–424.
51. Brown , S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin, 120*(2), 235-255.
52. Brown, D. R., & Harvey, D. (2006). *An experiential approach to organization development* (ed. 7). Prentice Hall.
53. Brown, M. E. (1969). Identification and Some Conditions of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly, 14*(3), 346-355.

54. Bryman, A., Stephens, M., & Campo, C. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly, 7*(3), 353-370.
55. Buchanan , B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly, 19*(4), 533-546.
56. Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The Management of Innovation.* Oxford University Press.
57. Carlyle, T. (1840). *On Heroes, Hero-worship and the Heroic in History* (Vol. 12). London: Chapman and Hall.
58. Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics, 31*(4), 362-376. doi:10.1016/S0090-2616(02)00130-4
59. Castro, M. L., & Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organisation. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(10), 1-9.
60. Chatenay, Y. (2014). Management - Fiches Pratiques 2. (Y. C. EI, Ed.) *Yves Chatenay, Conseil et Formation*.
61. Chelcea, S. (2001). *Tehnici de cercetare sociologică.* SNSPA.
62. Churchill, G. A., Ford , N. M., & Walker, O. C. (1974). Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen. *Journal of Marketing Research, 11*(3), 254–260.
63. Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach* (ed. 1). Psychology Press. doi:10.4324/9781410607423
64. Cole, G. A. (1993). *Personnel Management* (ed. 3). DP Publication.
65. Cole, G. A. (2000). *Organisational Behaviour: Theory and Practice.* Continuum.
66. Coughlan, R. (2005). Employee Loyalty as Adherence to Shared Moral Values. *Journal of Managerial Issues, 17*(1), 43-57.
67. Covey, S. R., Merrill, R. A., & Merrill, R. R. (1995). *First Things First.* New York: Simon and Schuster.
68. Crowe, K. M. (2008, Oct 20). Collaborative Leadership. A Model for Reference Services. *The Reference Librarian, 39*(81), 59-69. doi:10.1300/J120v39n81_06
69. Curelaru, M. (2015). *Metode de cercetare în psihologie.* Iași: Universitatea Al. I. Cuza.
70. Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design* (ed. 10). South-Western, Cengage Learning.
71. Deci , E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.* Springer New York.
72. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research.* University of Rochester Press.
73. *Dicționar Oxford explicativ ilustrat al limbii engleze.* (2008). Litera.
74. Dobrin, C. O., Popescu, G. N., Popescu, V. A., & Popescu, C. R. (2012). The concept of performance in business organizations–case study on the employee performance in Romanian business organizations. *Proceedings of the International management Conference, 6*(1), 310-316.
75. Drago, H. F., Luiz de Moura, G., Silva, L. S., Veiga, C. P., Kaczam, F., Rita, L. P., & Silva, W. V. (2022). Reviewing the relationship between organizational performance, dynamic capabilities and strategic behavior. *SN Business & Economics, 3*(5), 2-22. doi:10.1007/s43546-022-00392-2
76. Drucker, P. F. (1975). *The Practice Of Management.* Allied Publishers.
77. Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist Society* (ed. 2011). Routledge.
78. Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review, 69*(1), 131–137.
79. Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2001). Incremental Effects of Reward on Creativity. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1254-1263.
80. Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates* (ed. 5, Vol. 1). Free Press of Glencoe.
81. Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On power, involvement, and their correlates.* (ed. 2). New York: The Free Press.
82. Ewin, R. E. (1992). Loyalty and Virtues. *The Philosophical Quarterly, 42*, 403-419.
83. Fairholm, M. R., & Fairholm, G. W. (2009). *Understanding Leadership Perspectives: Theoretical and Practical Approaches.* Springer Science & Business Media.
84. Fayol, H. (2016). *General and Industrial Management.* Paris: Ravenio Books.

85. Feldman, R. S. (1985). *Social Psychology. Theories, research and application.* McGrew Hill Book Company.
86. Fells, M. J. (2000). Fayol stands the test of time. *Journal of Management History, 6*, 345-360. doi:https://doi.org/10.1108/13552520010359379
87. Fields, G. S. (2012). *Working Hard, Working Poor: A Global Journey.* Oxford University Press.
88. Fischmann, G., Sulea, C., Kovacs, P., Iliescu, D., & De Witte, H. (2015). Qualitative and quantitative job insecurity: relations with nine types of performance. *Psihologia Resurselor Umane, 13*(2), 152-164.
89. Flapper, S. P., Fortuin, L., & Stoop, P. P. (1996). Towards consistent performance management systems. *International Journal of Operations and Production Management, 16*, 27-37.
90. Florida, R. (2019). *The Rise of the Creative Class,*. Basic Books.
91. Franceschini, F., Galetto, M., & Maisano, D. (2019). *Designing Performance Measurement Systems. Theory and Practice of Key Performance Indicators.* Springer Nature Switzerland AG.
92. French, W. L., & Bell, C. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (ed. 6). Prentice Hall.
93. Freyssinet-Dominjon , J. (1997). *Methodes de recherche en sciences sociales.* Paris: Montchrestien.
94. Fricke, P. (1976). Review: A Comparative Analysis of Complex Organizations. *Political Science Quarterly, 91*(2), 341-342.
95. Furnham, A. (1997). *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization.* Psychology Press.
96. Gagné , M., Forest , J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud , L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., . . . Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(2), 178-196.
97. Gangai, K. N. (2014). Absenteeism at workplace: what are the factors influencing to it? *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives, 3*(4), 1282-1289.
98. George, B., Sims, P., & Gergen, D. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.
99. George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (ed. 6). Prentice Hall.
100. Gilbert, D. R. (2001). An Extraordinary Concept in the Ordinary Service of Management. *Business Ethics Quarterly, 11*(1), 1-9.
101. Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review, 78*(2), 78-90.
102. Grawitz, M. (1996). *Méthodes des sciences sociales* (ed. 10). Dalloz.
103. Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations* (ed. 7). Prentice Hall.
104. Griffin, M. (2007). Specifying organizational contexts: Systematic links between contexts and processes in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 28*(7), 859-863.
105. Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal, 50*(2), 327-347. doi:10.5465/AMJ.2007.24634438
106. Grosman, B. A. (1989). Corporate Loyalty: Does It Have a Future? *Journal of Business, 8*(7), 565-568.
107. Guillon , O., & Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: a critical survey. *Journal of Organizational Change Management, 27*(5), 839-850.
108. Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly, 15*(2), 176-190.
109. Hansen , G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. . *Strategic Management Journal, 10*(5), 399–411.
110. Harrell , A. M., & Stahl , M. J. (1981). A behavioural decision theory approach for measuring McClellands trichotomy of needs. *Journal of Applied Psychology, 66*(2), 242-247.
111. Hart, D. W., & Thompson, J. A. (2007). Untangling Employee Loyalty: A Psychological Contract Perspective. *Business Ethics Quarterly, 17*(2), 297-323.

112. Haughey, J. C. (1993). Does Loyalty in the Workplace Have a Future? *Business Ethics Quarterly, 3*(1), 1-16.
113. Hauser, J., & Katz, G. (1998). Metrics: You are what you measure! *European Management Journal, 16*(5), 517-528. doi:10.1016/S0263-2373(98)00029-2
114. Hay, A., & Hodgkinson, M. (2006). Rethinking leadership: a way forward for teaching leadership? *Leadership & Organization Development Journal, 27*(2), 144-158. doi:10.1108/0143773061064664
115. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.* (ed. 4). Prentice Hall.
116. Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979, Dec 1). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management, 4*(4), 418-428. doi:10.1177/105960117900400404
117. Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work* (ed. 2). Wiley.
118. Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review, 81*(1), 87-96. doi:10.1007/978-1-349-02701-9_2
119. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (ed. 2). New York: John Wiley & Sons.
120. Hill, T. (1999). *Manufacturing Strategy: Text and Cases* (ed. 3). McGraw-Hill/Irwin.
121. Holloman, R. (1991). Loyalty. How much? To whom? *Industry Management, 33*(3), 1-2.
122. Homans, G. C. (1961). *Social Behaviour, its Elementary Forms.* Harcourt, Brace & World.
123. Hussain , A., Khan , M. A., Hussain , J., & Khan, M. H. (2020). Nexus of Transformational Leadership and Employees' Job Performance in Telecom Sector Pakistan. *Journal of business and social review in emerging economies, 6*(2), 799-806.
124. Johns, T. (1998). *Relațiile perfecte cu clienții.* București: Național.
125. Johnson, P., & Gill, J. (1993). *Management Control and Organizational Behaviour* (ed. 1). SAGE Publications Ltd.
126. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755-768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755
127. Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 530-541.
128. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376–407.
129. Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). *Work Motivation: past, present and future.* Taylor & Francis Group.
130. Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review, 33*(4), 499-517.
131. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* Harvard Business Press.
132. Karam, H., & Tasmin, R. (2020). Impact of the different level of transformational leadership on the employees' performance: A case study of the ADNOC. *International Journal of Advanced and Applied Sciences, 10*, 69-77.
133. Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (2009). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions.* Routledge.
134. Kleinig, J. (1993). Loyalty. *Criminal Justice Ethics, 12*, 34-36.
135. Kosec, K., Song, J., Zhao, H., & Holtemeyer, B. (2021). The Gendered Impacts of Income Fluctuations on Household Departure, Labor Supply, and Human Capital Decisions. *ICAE 2021.*
136. Kosec, Z., Sekulic, S., Wilson-Gahan, S., Rostohar, K., Tušak, M., & Bon, M. (2022). Correlation between Employee Performance,Well-Being, Job Satisfaction, and Life Satisfaction in Sedentary Jobs in Slovenian Enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health (IJERPH), 19*(16), 10427.
137. Kotter, J. P. (1990a). *A Force for change: How leadership differs from management.* New York: Free Press.

138. Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on what Leaders Really Do.* Harvard Bussiness Press.
139. Kotter, J. P. (2001, December). What Leaders Really Do. *Magazine*(Harvard Business Review).
140. Kotter, J. P. (2003). What leaders really do. În A. Hooper, *Leadership Perspectives* (ed. 1). London: Imprint Routledge. doi:https://doi.org/10.4324/9781315250601
141. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The Leadership Challenge*. John Wiley & Sons.
142. Ladd, J. (1967). Loyalty. *The Encyclopedia of Philosophy, 5*, 97-98.
143. Landy , F. J., & Becker, W. S. (1987). Motivation theory reconsidered. *Research in Organizational Behavior, 9*, 1-38.
144. Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations.* Brooks/Cole Publishing Company.
145. Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics, 41*(1-3), 23-35. doi:10.1016/0925-5273(95)00081-x
146. Lee, M. R. (2014). *Leading Virtual Project Teams: Adapting Leadership Theories and Communications Techniques to 21st Century Organizations.* CRC Press.
147. Lefter, V., Mazurencu Marinescu, M., & Bogdan, A. (2007). Relații de muncă și dialog social: instrumente de măsură și diagnostic. *Economie teoretică și aplicată, 2*, 41-48.
148. Lévy-Leboyer, C. (2007). *Re-motiver au travail: Développer l'implication de ses collaborateurs.* Paris: ORGANISATION.
149. Lévy-Leboyer, C. (2011). *Evaluation du personnel : Quels objectifs ? Quelles méthodes ?* (ed. 7). Editions d'Organisation.
150. Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review, 27*(4), 648-659.
151. Lin, H.-F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science, 33*(2), 135-149. doi:10.1177/0165551506068174
152. Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior & Human Performance, 4*(4), 309-336.
153. Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1*, 1297-1343.
154. Lunenburg, F. C. (2011). Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION, 14*(1), 1-4.
155. Maccoby, M. (2000). The Human Side: Understanding the Difference Between Management and Leadership. *Reserch-Technology Management, 43*(1), 57-59.
156. March, J. G., & Simon , H. A. (1958). *Organizations.* Wiley.
157. Maslow , A. H. (1954). *Motivation and Personality.* New York: Harper & Row.
158. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review, 50*, 370-396.
159. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171-194.
160. Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. *PLoS One, 17*(6). doi:10.1371/journal.pone.0269433
161. McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society.* Princeton: Van Nostrand.
162. McKellar, P. (1966). Book Reviews : AN INTRODUCTION TO MOTIVATION. By John W. Atkinson. New York. Toronto. London: D. van Nostrand Co. Ltd., 1964. Pp. 335. *International Journal of Social Psychiatry, 12*(3), 236-237.
163. Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 991–1007.
164. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.

165. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application.* SAGE Publications.
166. Meyer, J. P., & Herscovitch , L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 299-326.
167. Micle, M. I. (2009). SATISFACŢIA ŞI PERFORMANŢA. *REVISTA DE PSIHOLOGIE, 55*(1-2), 75-90.
168. Militaru, G. (2005). *Comportament organizațional.* București: Editura Economică.
169. Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *The Academy of Management Review, 7*(1), 80-88.
170. Morgan, G. (2006). *Images of Organization.* Sage Publications.
171. Morrall , A. (1999). The survivor loyalty factor. *Human Resource Development Quarterly, 10*(1), 95-99.
172. Morris , J. H., & Sherman, D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *The Academy of Management Journal, 24*(3), 512-526.
173. Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case work of commitment. *The Academy of Management Review, 8*(3), 486-500.
174. Motowidlo , S. J., & Kell, H. J. (2013). Job Performance. În N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Ed.), *HANDBOOK OF PSYCHOLOGY* (ed. Second, Vol. INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, pg. 82-103). John Wiley & Sons, Inc.
175. Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 475-480.
176. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employ-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover.* Academic Press.
177. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247.
178. Nanus, B. (1995). *Visionary Leadership.* John Wiley & Sons.
179. Neely, A. (2002). *Business Performance Measurement: Theory and Practice.* Cambridge University Press .
180. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (ed. Seventh). SAGE Publications, Inc.
181. Nwamen, F. (2006). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion, 2*(218), 111-121.
182. Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 19-31.
183. Omer, I. (2007). *Psihologia muncii* (ed. 2). București: Ed. Fundației România de Mâine.
184. O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1980). Job Choice: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment. *Journal of Applied Psychology, 65*, 559-565.
185. Paige, G. D. (1977). The Scientific Study of Political Leadership. *The Academy of Management Review, 4*, 307-309. doi:10.2307/257793
186. Palicica , M. (2002). *Prelegeri de psihopedagogie.* ORIZONTURI UNIVERSITARE .
187. Pânişoară, G., & Pânișoară, I. O. (2016). *Managementul resurselor umane,*. Iaşi: Polirom.
188. Patiar, A., & Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28*(3), 586-608.
189. Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior, 9*(1), 43–59.
190. Pfeffer, J. (1977, Jan.). The Ambiguity of Leadership. *The Academy of Management Review, 2 (1)*, 104-112. doi:10.2307/257611

191. Pfeffer, J., & Lawler, J. J. (1980). Effects of job alternatives, extrinsic rewards, and behavioral commitment on attitude toward the organization: A field test of the insufficient justification paradigm. *Administrative Science Quarterly, 25*, 38-56.
192. Pfeiffer, R. S. (1992). Owing Loyalty to One's Employer. *Journal of Business Ethics, 11*(7), 535-544.
193. Pina e Cunha, M. (2002). The best place to be: Managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company. *Journal of Applied Behavioural Science, 38*(4), 481-495.
194. Pinder, C. C. (1984). *Work motivation.* Scott Foresman & Co.
195. Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior.* Prentice Hall.
196. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603-609.
197. Porter, M. E. (1979). The Structure within Industries and Companies' Performance. *The Review of Economics and Statistics, 61*(2), 214.
198. Pounder, J. (2003). Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *Journal of Management Development, 22*(1), 6-13.
199. Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B. A., & Hutchinson, S. (2003). *People and Performance: How people management impacts on organisational performance.* London: Chartered Institute of Personnel and Development.
200. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, *15*(3), 329-354. doi:10.1016/j.leaqua.2004.02.009
201. Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *10*(3), 465-476. doi:10.2307/258128
202. Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. R. (2018). How Transformational Leadership predicts Employees' Affective Commitment and Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, 67*(9), 1901-1917. doi:10.1108/IJPPM-09-2017-0229
203. Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management, 35*(3), 718-804. doi:10.1177/0149206308330560
204. Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces, 47*, 475-479.
205. Robbins, S. P. (2003). *Organisational behaviour* (ed. 10). Prentice Hall.
206. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (ed. 13). Pearson Education Limited.
207. Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2008). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications* (ed. 6). Pearson/Prentice Hall.
208. Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century.* New York: Praeger.
209. Rost, J. C., & Smith, A. F. (1992, June). Leadership: A postindustrial approach. *European Management Journal*, *10*(2), 193-201. doi:10.1016/0263-2373(92)90069-G
210. Rotariu, T., & Iluț, P. (2001). *Ancheta sociologica si sondajul de opinie: teorie si practica.* Polirom.
211. Rousseau, D. M. (1978). Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior. *Administrative Science Quarterly, 23*(4), 521–540.
212. Rue, L., Byars, L., & Ibrahim, N. A. (2015). *Human Resource Management* (ed. 11). McGraw-Hill.
213. Ryan , R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
214. Saal, , F. E., & Knight , P. A. (1988). *Industrial organizational psychology : science and practice.* Brooks/Cole.
215. Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. *New directions in organizational behavior, 1*, 1-54.
216. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students* (ed. 4). Pearson Education.
217. Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology.* Prentice-Hall.

218. Schmenner, R. W., & Vollmann, T. E. (1994). Performance measures: Gaps, false alarms and the usual suspects. , 14(12),. *International Journal of Operations and Production Management, 14*(12), 58–69.
219. Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology, 36*, 573-611.
220. Schneider, B., & Snyder , R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology, 60*(3), 318–328.
221. Scholl, R. W. (1981). Differentiating Commitment From Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review, 6*, 589-599.
222. Sempane, M., Rieger, H. S., & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of Industrial Psychology, 28*(2), 23-35.
223. Sheldon, K. M., & Kasser, T. (1998). Pursuing personal goals: Skills enable progress, but not all progress is beneficial. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1319-1331.
224. Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly, 16*(2), 143-150.
225. Silva, A. (2016, Sept). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly, 8*(1), 1-5.
226. Simpson, J., & Weiner, E. (1989). *Oxford English Dictionary* (ed. second). Oxford: Oxford University Press.
227. Singh, B., Gupta, P., & Venugopal, S. (2008). Organisational Commitment: Revisited. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 34*(1), 57-68.
228. Skinner, W. (1974). The focused factory. *Harvard Business Review*, 113-120. doi:10.1287/mnsc.43.9.1258
229. Solomon, C. M. (1992). The loyalty factor. *Personnel Journal*, 52-62.
230. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences.* Sage.
231. Stanciu, R. (2003). *Elemente de Managementul resurselor umane.* București: Politehnica Press.
232. Staw, B. M. (1977). Two Sides of Commitment. *Administrative Science Quarterly, 23*, 40-64.
233. Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly, 22*, 46-56.
234. Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *The Academy of Management Journal, 21*(3), 380-396.
235. Sweetman, K. J. (2001). Employee Loyalty Around the Globe. *MIT Sloan Management Review, 42*(2), 16-16.
236. Taylor, F. W. (1919). *The principles of scientific management.* Harper & Brothers Publishers.
237. Thomson , J., & Varley, S. (1997). Developing a balanced scorecard at AT&T. *Journal of Strategic Performance Measurement, 1*(4), 14.
238. Tiron , E. (2011). New Value-Behavioral Structures and Hierarchies in the Technical Academic Education in the Context of Romania Integration in the European Union. *Sociology Mind, 1*(2), 74-80.
239. Toban, C., & Sjahruddin, H. (2016). The Antecedent and Consequence of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Business and Management Sciences, 4*(2), 26-33.
240. Toor, S.-U.-R., & Ofori, G. (2008, April). Leadership versus Management: How They Are Different, and Why. *Leadership and Management in Engineering, 8*(2), 61-71. doi:10.1061/(ASCE)1532-6748(2008)8:2(61)
241. Upanishads. (2022, August 18). *Istoria hinduismului*. Preluat pe May 7, 2024, de pe HistoryMaps: https://history-maps.com/ro/story/History-of-Hinduism/event/Upanishads
242. Vlăsceanu, L. (2008). *Introducere în metodologia cercetării sociologice.* Universitatea din București, Facultatea de Sociologie și Asistență socială.
243. Volckmann, R. (2012, June). Fresh perspective: Barbara Kellerman and the leadership industry. *Integral Leadership Review*.

244. Voyer, P. (2009). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* (ed. 2). PUQ.
245. Vroom , V. H. (1964). *Work and Motivation.* Wiley.
246. Vroom, V. H. (1966). Organisational Choice: A Study of pre- and postdecision processes. *Organisational Behaviour and Human Performance, 1*(2), 212-225.
247. Watson, T. J. (2008). *Sociology, Work and Industry* (ed. 5). Taylor & Francis e-Library.
248. Weick, K. E. (2015). The Social Psychology of Organizing. *Scholarly Journal, 18*(2), 189-193.
249. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences, , 12(2),. *Human Resource Management Review, 12*(2), 173–194.
250. Welbourne, T. M., Andrews, S. B., & Andrews, A. O. (2005). Back to basics: Learning about employee energy and motivation from running on my treadmill. *Human Resource Management, 44*(1), 55-66.
251. Whyte, W. H. (1956). *The organization man.* Anchor Books.
252. Whyte, W. H., & Nocera, J. (2002). *The Organization Man.* University of Pennsylvania Press Philadelphia.
253. Wiener , Y., & Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior, 10*(1), 47-52.
254. Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review, 7*(3), 418-428.
255. Winefield, A. H. (2002). Unemployment, underemployment, occupational stress and psychological well-being. *Australian Journal of Mangement, 27*(1), 137-148.
256. Winkler, I. (2010). *Contemporary Leadership Theories Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership.* Springer: Physcia-Verlag.
257. Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management, 15 (2),* 251-289.
258. Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (ed. 8). Prentice Hall.
259. Yusuf, M. A., & Kurniady, D. A. (2020). The Implementation of Transformational Leadership: Makes Effectiveness Organizational Culture. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research. 400*, pg. 330-332. Atlantis Press SARL.
260. Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review, 55*(3), 67-78.
261. Zlate, M. (2004). *Tratat de psihologie organizațional-managerială* (Vol. 1). Polirom.
262. Zlate, M. (2007). *Tratat de psihologie organizațional-managerială* (Vol. 2). Polirom.

DISEMINAREA REZULTATELOR

I. Articole în reviste indexate Clarivate Analytics

Liliana Dumitrescu, Dana Corina Deselnicu, Bogdan-Vasile Danciu**,** *The direct and mediated influence of transformational leadership on job performance*, TEM Journal - Technology, Education Management Informatics; în curs de publicare.

II. Articole în volume indexate ISI Proceedings

1. **Liliana Dumitrescu**, Dana Corina Deselnicu, Valentina Diana Lacuta, Bogdan Danciu, *Satisfaction and Performance of Romanian Employees Working in the Accountancy and Human Resources Fields*, Proceedings of the International Conference on Business Excellence, vol.17, Issue 1, July 2023, Academia de Studii Economice, Bucureşti, eISSN: 2558-9652, DOI: 10.2478/picbe-2023-0185, https://sciendo.com/article/10.2478/picbe-2023-0185, WOS: 001031464500049.
2. Valentina-Diana Lacuta, Dana Corina Deselnicu, **Liliana Dumitrescu**, Fowzi-Constantin Crasoveanu, *Young People's Adjustment to Post-pandemic Work Styles*, Proceedings of the International Conference on Business Excellence, vol.17, Issue 1, July 2023, Academia de Studii Economice, Bucureşti, eISSN: 2558-9652, DOI: 10.2478/picbe-2023-0174, https://sciendo.com/article/10.2478/picbe-2023-0174, WOS: 001029771300046.

III. Articole în reviste şi în volumele unor manifestări ştiinţifice indexate în alte baze de date internaţionale (BDI)

1. **Liliana Dumitrescu**, Dana Corina Deselnicu, Bogdan Danciu, *Interrelation of the Professional Stress Dimensions*, în volumul The 10th International Conference of Management and Industrial Engineering „Business Change and Digital Transformation in a World Moving Through Crisis" ICMIE 2021, November 11th – 12th, 2021, University POLITEHNICA of Bucharest, Romania, Bucureşti, Editura Niculescu, ISSN 2344-093, indexat BDI (Proquest).
2. **Liliana Dumitrescu**, Dana Corina Deselnicu, Bogdan Danciu, *Affective Correlates of the Professional Stress*, The 10th International Conference of Management and Industrial Engineering „Business Change and Digital Transformation in a World Moving Through Crisis" ICMIE 2021, November 11th – 12th, 2021, University POLITEHNICA of Bucharest, Romania, Bucureşti, Editura Niculescu, ISSN 2344-093, indexat BDI (Proquest).
3. Bogdan Danciu, Dana Corina Deselnicu, **Liliana Dumitrescu**, *Variables Related to Professional Performance*, The 10th International Conference of Management and Industrial Engineering „Business Change and Digital Transformation in a World Moving Through Crisis" ICMIE 2021, November 11th – 12th, 2021, University POLITEHNICA of Bucharest, Romania, Bucureşti, Editura Niculescu, ISSN 2344-093, indexat BDI (Proquest).
4. Bogdan Danciu, Dana Corina Deselnicu, **Liliana Dumitrescu**, *Correlates of Professional Satisfaction*, The 10th International Conference of Management and Industrial Engineering „Business Change and Digital Transformation in a World Moving Through Crisis" ICMIE 2021, November 11th – 12th, 2021, University POLITEHNICA of Bucharest, Romania, Bucureşti, Editura Niculescu, ISSN 2344-093, indexat BDI (Proquest).

IV. Articole în Reviste si volumele unor manifestări ştiinţifice naţionale sau internaţionale neindexate

1. **Liliana Dumitrescu**, Bogdan Danciu, *Satisfactia profesională in domeniul educational în raport cu alte domenii de activitate / Satisfacción profesional en el ámbito educativo en relación con otros campos de actividad*, în "Dacica latinitas", VIII, nr. 1(8), 2023, p. 196-215, ISSN 2444-9849.

2. Bogdan Danciu, **Liliana Dumitrescu**, Luisa Preda*, Elemente ale contractului psihologic implicate în angajamentul organizaţional*, în volumul *Simpozionului naţional „Constantin Noica", ediţia a XII-a: „Devenirea întru fiinţă"*, coord. Alexandru Surdu, Mona Mamulea, Ovidiu G. Grama, Bucureşti, Editura Academiei Române, 2020 (ISSN 2247-7853).

V. Comunicări la Conferinţe naţionale şi internaţionale

1. Bogdan Danciu, **Liliana Dumitrescu**, Andra Luisa Preda, *Condiţiile muncii şi satisfacţia profesională*, Festivalul Internaţional "Lucian Blaga", ediţia a XXIV-a, Târgu Mureş, 23-24 august 2024
2. **Liliana Dumitrescu**, Bogdan Danciu, Andra Luisa Preda, *Work Relations in the Educational Context*, THE ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE UN-BORDERING DISCIPLINARITY TRANS-/CROSS-/POST-DISCIPLINARY APPROACHES TO HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES, VIth Edition, 21-22 June 2024, Bucharest
3. Bogdan Danciu, **Liliana Dumitrescu**, *Valorile profesionale și relațiile de muncă*, Simpozionul Internaţional Lucian Blaga – „Satul românesc – Izvor de spiritualitate şi civilizaţie", ediţia a II-a, Fărcaşa - Maramureş, 29 mai - 2 iunie 2024
4. **Liliana Dumitrescu**, Bogdan Danciu, *The level of professional stress of teaching staff in relation to other fields of activity*, THE ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE UN-BORDERING DISCIPLINARITY TRANS-/CROSS-/POST-DISCIPLINARY APPROACHES TO HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES, VIth Edition, 21-22 September 2023, Bucharest
5. Bogdan Danciu, **Liliana Dumitrescu**, *Rolul ambientului în viziunea lui Constantin Rădulescu-Motru*, Simpozionul Naţional "Constantin Rădulescu-Motru", ediţia a VIII-a, Liceul "Ion Vlasiu", Târgu Mureş, 21 septembrie 2023
6. Bogdan Danciu, **Liliana Dumitrescu**, Andra Luisa Preda, *Importanta domeniului de activitate asupra stimulentelor în carieră*, Simpozionul național „Constantin Noica", ediția a XV-a, „De dignitate Europae", Institutul de Filosofie și Psiholgie „Constantin Rădulescu-Motru", București, 24 noiembrie 2023.
7. Bogdan Danciu, **Liliana Dumitrescu**, *Surse ale motivaţiei şi satisfacţiei în cariera didactică*, Simpozionul Internaţional "Noi Orizonturi în Profesionalizarea Carierei Didactice", 2 Iunie 2023, Lovech (Bulgaria)
8. Bogdan Danciu, **Liliana Dumitrescu**, *Satisfacţia profesională în domeniul educaţional în raport cu alte domenii de activitate*, Festivalul Internaţional "Lucian Blaga", ediţia a XXIII-a, Târgu Mureş, Biblioteca Judeţeană Mureş, 17 august 2023
9. Bogdan Danciu, **Liliana Dumitrescu**, *Dezvoltarea psihologiei experimentale românești sub auspiciile lui Constantin Rădulescu-Motru*, SIMPOZIONUL NAŢIONAL „CONSTANTIN RĂDULESCU-MOTRU" Ediţia a VII-a, 15-18 septembrie 2022, Târgu Mureş
10. Bogdan Danciu, **Liliana Dumitrescu**, Andra Luisa Preda, *Dimensiuni axiologice ale carierei didactice*, SIMPOZIONUL NAȚIONAL CONSTANTIN NOICA Ediția a XIV-a, „LOGICA LUI HERMES ȘI LOGICILE ACTUALE – UN DIALOG POSIBIL", Târgu Mureș, 27–30 octombrie 2022
11. Bogdan Danciu, **Liliana Dumitrescu**, Andra Luisa Preda, Motivation and organizational commitment, THE ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE "*UN*-BORDERING DISCIPLINARITY. *TRANS*-/*CROSS*-/*POST*-DISCIPLINARY APPROACHES TO TEACHING", *Vth Edition,* May 19-20, 2022, Bucharest
12. Bogdan Danciu, **Liliana Dumitrescu**, *Aspecte motivaţionale implicate în cariera didactică*, Festivalul Internaţional „LUCIAN BLAGA", ediţia a XXII-a, Târgu Mureş, 18-21 august 2022

13. Bogdan Danciu, **Liliana Dumitrescu**, Andra Luisa Preda, *Dimensions of the Professional Satisfaction Involved in the Teaching Profession*, Internationale Sommerschule "INNOVATION IN DER SCHULE DER ZUKUNFT: LERNEN, WACHSEN, ENTWICKELN, INNOVIEREN" (Wien, Österreich, 9.-12. 08. 2022)
14. Bogdan Danciu, **Liliana Dumitrescu**, *Aspecte ale stresului în cariera didactică*, Simpozionul Internaţional Interdisciplinar al Profesorilor şi Dascălilor de Pretutindeni: Inovaţie în Educaţie şi Formarea Profesională, Chişinău, 29 august 2022
15. Bogdan Danciu, **Liliana Dumitrescu**, *Dezvoltarea angajamentului organizațional*, Conferința internațională „Provocări ale educației bunăstării în școală. De la educația din școală la carieră", Institutul de Cercetări, Politici și Evaluare în Educație / Asociația Profesorilor și Dascălilor de Pretutindeni, București, 14-15.05. 2021, platforma ZOOM.
16. **Liliana DUMITRESCU**, Dana Corina DESELNICU, Bogdan DANCIU, *AFFECTIVE CORRELATES OF THE PROFESSIONAL STRESS*, International Conference Of Management and Industrial Engineering, 10th Edition, Bucureşti, 11-12 noiembrie 2021, platforma Microsoft Teams
17. **Liliana DUMITRESCU**, Dana Corina DESELNICU, Bogdan DANCIU, *INTERRELATION OF THE PROFESSIONAL STRESS DIMENSIONS*, International Conference Of Management and Industrial Engineering, 10th Edition, Bucureşti, 11-12 noiembrie 2021, platforma Microsoft Teams
18. Bogdan DANCIU, Dana Corina DESELNICU, **Liliana DUMITRESCU**, *VARIABLES RELATED TO PROFESSIONAL PERFORMANCE*, International Conference Of Management and Industrial Engineering, 10th Edition, Bucureşti, 11-12 noiembrie 2021, platforma Microsoft Teams
19. Bogdan DANCIU, Dana Corina DESELNICU, **Liliana DUMITRESCU**, *CORRELATES OF PROFESSIONAL SATISFACTION*, International Conference Of Management and Industrial Engineering, 10th Edition, Bucureşti, 11-12 noiembrie 2021, platforma Microsoft Teams
20. Bogdan-Vasile DANCIU, **Liliana DUMITRESCU**, *Importanţa modelelor axiologice individuale în mediul organizaţional*, Simpozionul naţional „Constantin Rădulescu-Motru", ediţia a VI-a, coord. Dr. Eugeniu Nistor, Academia Română - Institutul de Cercetări Socio-Umane „Gheorghe Şincai" Târgu Mureş, Primăria Municipiului Târgu Mureş, Societatea Scriitorilor Mureşeni, Târgu Mureş, 9-12 septembrie 2021
21. **Liliana DUMITRESCU**, Bogdan DANCIU, Andra Luisa PREDA, *Stresul ocupațional la cadrele didactice*, INTERNATIONALE INTERDISZIPLINÄRE SOMMERSCHULE FÜR LEHRKRÄFTE SYMPOSIUM «EINE REISE IN DER VIELFALT DER LEHRE UND IN DER WOHLERBILDUNG» ŞCOALA INTERNAŢIONALĂ INTERDISCIPLINARĂ DE VARĂ A PROFESORILOR ŞI DASCĂLILOR DE PRETUTINDENI « O CĂLĂTORIE ÎN DIVERSITATEA PREDĂRII ŞI ÎN EDUCAŢIA BUNĂSTĂRII », Viena, 1-5 august 2021, platforma ZOOM
22. Bogdan DANCIU, **Liliana DUMITRESCU**, *Angajamentul organizațional în domeniul educaţional*, THE ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE UN-BORDERING DISCIPLINARITY TRANS-/CROSS-/POST-DISCIPLINARY APPROACHES TO LINGUISTIC AND LITERARY RESEARCH, IVth Edition, Bucureşti, 19-20 mai 2021, platforma Google Meet
23. Bogdan DANCIU, **Liliana DUMITRESCU**, *Dezvoltarea angajamentului organizațional, C*ONFERINŢA INTERNAŢIONALĂ PROVOCĂRI ALE EDUCAŢIEI BUNĂSTĂRII ÎN ŞCOALĂ. DE LA EDUCAŢIA DIN ŞCOALĂ LA CARIERĂ, Bucureşti, 14-15.05. 2021, platforma ZOOM.