

ȘCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE  
ȘCOALA DOCTORALĂ ÎN ȘTIINȚE ALE COMUNICĂRII

**REZUMAT**

**LEADERSHIPUL TRANSFORMAȚIONAL**

**ȘI**

**RESPONSABILITATEA SOCIALĂ CORPORATIVĂ**

Conducător de doctorat,

Prof. Univ. Dr. Constantin SCHIFIRNEȚ

Doctorandă,

Luminița Beldie (Oprea)

## *Cuprins*

### Prezentarea problemei cercetate

- 1.1 Introducere
- 1.2 Contextul cercetării
- 1.3 Prezentare a responsabilității sociale corporative în România
- 1.4 Elemente care nu sunt tratate în literatura de specialitate
- 1.5 Scopul și obiectivele de cercetare
- 1.6 Structura tezei / prezentarea capitolelor

### Capitolul 1. Relevanța Responsabilității Sociale Corporative

- 1.1 Definierea conceptului de responsabilitate socială corporativă
- 1.2 Beneficiile responsabilității sociale corporative
- 1.3 Reconsiderarea relațiilor cu partenerii de interes
- 1.4 Responsabilitatea socială corporativă și managementul reputației
- 1.5 Responsabilitatea socială corporativă și comunicarea
- 1.6 Responsabilitatea socială în mediul online
- 1.7 Concluzii capitol

### Capitolul 2. Abordări privind Responsabilitatea Socială Corporativă și Leadershipul

- 2.1 Relația dintre etică și responsabilitatea socială corporativă
- 2.2 Legătura dintre leadership și etica în afaceri
- 2.3 Etica în afaceri, responsabilitatea socială corporativă și leadershipul
- 2.4 Dezvoltarea unei culturi organizaționale responsabile
- 2.5 Impactul leadershipului asupra responsabilității sociale corporative
- 2.6 Liderul executiv (CEO) și responsabilitatea socială corporativă
- 2.7 Tendințe în evoluția responsabilității sociale corporative și a leadershipului

### Capitolul 3. Comportamentul de cetățenie corporativă în organizații

- 3.1 Comportamentul de cetățenie organizațională

- 3.2 Sprijinul organizational, comportamentul cetățenesc organizațional și partajarea cunoștințelor
- 3.3 Beneficiile și promovarea comportamentelor de cetățenie organizațională în organizație
- 3.4 Factorii care influențează comportamentul de cetățenie corporativă
- 3.5 Comportamentul de cetățenie organizațională și responsabilitatea socială corporativă
- 3.6 Dezangajarea morală
- 3.7 Cybervivismul și comportamentul de cetățenie corporativă

#### Capitolul 4. Leadershipul transformațional în organizații

- 4.1 Teorii despre leadership
- 4.2 Sinergia dintre managementul cunoștințelor, leadershipul transformațional și succesul schimbării organizaționale
- 4.3 Leadershipul transformațional și componentele sale
- 4.4 Latura întunecată a leadershipului
- 4.5 Comportamentul de cetățenie organizațională
- 4.6 Legătura dintre leadershipul transformațional, comportamentul de cetățenie organizațională și cetățenia corporativă
- 4.7 Concluzii capitol

#### Capitolul 5. Metodologia de cercetare

- 5.1 Colectarea datelor
- 5.2 Lotul de participanți
- 5.3 Designul cercetării
  - 5.3.1 Cercetarea cantitativă – Obiective, metodologie și întrebări de cercetare
  - 5.3.2 Cercetarea calitativă – Obiective, metodologie și întrebări de cercetare

#### Capitolul 6. Prezentarea și Analiza datelor privind leadershipul transformațional al liderilor ierarhici asupra comportamentului de cetățenie corporativă a managerilor RSC

- 6.1 Descrierea concluziilor din analiza chestionarelor
- 6.2 Interpretarea rezultatelor
- 6.3 Concluzii capitol

Capitolul 7. Rezultatele și analiza interviurilor privind practicile RSC și rolul leadershipului în implementarea RSC și motivarea managerilor RSC

7.1 Descrierea rezultatelor interviurilor

7.2 Interpretarea datelor din interviuri

7.3 Concluzii capitol

Capitolul 8. Concluzii

Rezumatul constatărilor

Contribuții personale

Utilitatea cercetării

Limitele cercetării

Direcții viitoare de cercetare

Bibliografie

Anexe

Lucrarea are în vedere investigarea implementărilor de practici de responsabilitate socială corporativă de către managerii RSC din România și identificarea rolului leadershipului transformațional al liderilor executivi în generarea unui angajament normativ crescut din partea managerilor RSC. Ne concentrăm pe explorarea abordărilor strategice privind practicile de RSC și pe examinarea posibilității ca unul din cei patru piloni ai leadershipului transformațional (influență idealizată, motivație inspirațională, stimulare intelectuală și considerație individualizată) să fie un factor predictor important care poate fi luat în considerare de către liderii executivi (CEO) în relația profesională cu managerii RSC.

Pentru realizarea cercetării am avut în vedere două obiective. Primul se referă la analiza dimensiunilor leadershipului transformațional al liderilor (CEO, directori generali) din companiile cu cifră de afaceri mare asupra comportamentelor de cetățenie organizațională (CCO) ale managerilor RSC. De asemenea, propunem examinarea relațiilor dintre leadershipul transformațional, subscalele CCO, cifra de afaceri a organizației și datele demografice pentru a determina dacă există corelații semnificative statistice. Cel de-al doilea obiectiv are în vedere analiza strategiilor, abordărilor și tacticilor de responsabilitate socială adoptate în diverse domenii de activitate, cu scopul de a dezvolta un cadru integrativ pentru implementarea practicilor curente de RSC în companiile din România, evidențiind totodată importanța motivației și implicării în RSC pentru obținerea performanței sociale a organizației. Am optat pentru o abordare strategică a practicilor de responsabilitate socială corporativă (RSC) pentru a explora nu doar acțiunile organizațiilor, ci și motivele și modul lor de integrare în strategia generală, cultură și operațiuni. Această perspectivă ne va permite să discernem mai bine structurarea coerentă și sustenabilă a activităților RSC, analizând factorii ce influențează succesul implementării lor. Comparativ cu alte studii axate pe relația dintre RSC și imaginea organizației, RSC și performanța financiară, RSC și motivarea angajaților, sau alte aspecte legate de strategia și practicile de RSC, cercetarea noastră are un caracter exploratoriu pronunțat. Prin analiza detaliată a practicilor de RSC, atât pe plan intern cât și extern, a modalităților de comunicare, a criteriilor de măsurare, a motivelor implicației în acțiuni de RSC, a nevoilor pentru performanță maximă și a influenței leadershipului asupra acestor aspecte, intenționăm să aducem o contribuție în înțelegerea complexității și a dinamicii responsabilității sociale corporative în organizațiile din România. Astfel, ne-am orientat către explorarea și înțelegerea în profunzime a practicilor RSC și a factorilor care le influențează, într-un context specific al organizațiilor românești.

Metodologia cercetării se concentrează pe o cercetare cantitativă și o cercetare calitativă. Am realizat colectarea datelor în perioada 14 martie și 18 mai 2022. Atât în cadrul cercetării cantitative, cât și în cadrul cercetării calitative au participat 30 de persoane, manageri RSC, ce își desfășoară activitatea cu preponderență în companii multinaționale, dar și în companii publice și private românești, companii ce fac parte din "Top 100 Cele mai valoroase Companii" realizat de *Ziarul Financiar* în 2021. Numărul redus de respondenți a fost determinat de specificul pozițiilor, care implică expertiză și implicare directă în strategiile și practicile de responsabilitate socială corporativă. Rata de participare la studiu a fost de 30%, cu 30 de respondenți din 100 de invitați. Ponderea scăzută de participare poate fi explicată prin natura selectivă a lotului de participanți, întrucât managerii sunt o categorie greu de recrutat pentru interviuri din cauza programului încărcat și a responsabilităților multiple. În plus, nu toate companiile au o echipă dedicată responsabilității sociale, iar această responsabilitate poate fi atribuită departamentelor de resurse umane, juridic sau comunicare. În vederea colectării datelor pentru studiul cantitativ am administrat un chestionar care a cuprins Scala Leadershipului Transformațional (TLQ - Transformational Leadership Questionnaire), dezvoltată de Rafferty și Griffin (2004), tradusă și adaptată pentru țara noastră de Dragoș Iliescu și Coralia Șulea. Scala TLQ conține cinsprezece itemi structurați în cinci dimensiuni: viziune, comunicare inspirațională, stimulare intelectuală, leadership încurajator și recunoaștere personală. Rezultatele în urma aplicării acestui instrument de măsurare au fost corelate cu variabile referitoare la vârstă, gen, poziție, experiența managerială, vechimea în companie, domeniul în care activează compania, precum și mărimea acesteia în funcție de numărul de angajați și cifra de afaceri. În ceea ce privește cercetarea calitativă am optat pentru interviu format din 7 întrebări, utilizând ghidul de interviu ca instrument de cercetare. Ghidul de interviu a fost creat pe baza analizei literaturii de specialitate și a obiectivelor noastre de cercetare, iar întrebările au fost formulate în conformitate cu cadrul integrator pentru implementarea RSC propus de Maon et al. (2010), care include nouă etape: conștientizarea RSC în interiorul organizației, identificarea părților interesate, stabilirea unei viziuni RSC, evaluarea situației actuale a RSC, elaborarea unui plan strategic, implementarea acestuia, comunicarea rezultatelor, evaluarea și instituționalizarea RSC. Am ales interviul ca instrument de cercetare deoarece facilitează obținerea unui răspuns la toate întrebările, permite colectarea de răspunsuri spontane și facilitează descoperirea altor valențe și direcții adiacente, precum și abordarea unor probleme mai complexe (Chelcea, 2001, p. 271).

În primele patru capitole am prezentat studii din literatura de specialitate pentru subiectul abordat, cu privire la influența responsabilității sociale și a leadershipului asupra unei game largi de aspecte, dincolo de sfera economică, cum ar fi crearea unei culturi organizaționale axată pe responsabilitate, îmbunătățirea reputației companiei, stimularea inovației și creativității, construirea de relații de încredere cu partenerii de interes și soluționarea problemelor comune, integrarea principiilor de sustenabilitate în practicile operaționale. Studiile pe tema RSC-ului atât la nivel național, cât și internațional au pus accent pe influența responsabilității sociale asupra aspectelor imateriale ale organizațiilor precum reputația (Bianchi et al., 2019), performanța financiară (Bastic, Mulej și Zore, 2020), strategia, climatul organizațional, comportamentul civic organizațional (Du et al., 2010; Alhouti și D'Souza, 2018), valoarea adăugată (Chandler, 2016), însă nu au fost realizate analize la nivel individual, de rol decizional, în cazul nostru la nivel de manager de responsabilitate socială. De asemenea, relevanța managerilor de nivel intermediar (middle manager) a reprezentat un domeniu de interes pentru cercetare în cazul lui Kiehne et al. (2017), aceștia examinând semnificația implicării în implementarea proiectelor strategice. Autorii au constatat că majoritatea cercetărilor au abordat această problematică dintr-o perspectivă descriptivă, în timp ce doar câteva studii au investigat rolul managementului dintr-o perspectivă normativă.

Deși numeroase cercetări s-au concentrat pe domeniile menționate anterior, se resimte o lipsă semnificativă de studii empirice dedicate investigării detaliate a importanței unei dimensiuni specifice a leadershipului transformațional în contextul relației profesionale dintre liderul ierarhic și managerul RSC, cu accent pe motivarea și sprijinul oferit acestuia. Această lacună este și mai evidentă în lipsa abordărilor de cercetare adaptate la specificul anumitor țări. Din acest motiv, am ales să cercetez care din componentele leadershipului transformațional are impactul cel mai puternic în motivarea managerilor RSC din România și să realizez o analiză detaliată a manierei în care companiile din țara noastră implementează practicile de RSC, cu accent pe rolul liderilor ierarhici în susținerea și facilitarea acestor practici.

În contextul crizei economice actuale Chumarina și Abulkhanova (2021, p. 276) au observat că importanța responsabilității sociale corporative în dezvoltarea afacerilor nu doar că persistă, ci devine mai accentuată. Referitor la aspectele teoretice cu privire la responsabilitatea socială corporativă am abordat, pe de o parte, beneficiile responsabilității sociale și reconsiderarea relațiilor cu partenerii de interes, iar, pe de altă parte, importanța pe care RSC-ul o are în

gestionarea managementului reputației și maniera în care responsabilitatea socială este comunicată în interiorul și exteriorul organizației.

Înțelegerea motivațiilor CEO-ului reprezintă o componentă importantă pentru a dezvolta o imagine completă a implicării liderilor executivi în RSC și a identifica strategiile optime de promovare a practicilor responsabile. Având în vedere puterea de luare a deciziilor și responsabilitatea semnificativă a liderilor executivi (CEO) în alocarea resurselor financiare este importantă analiza impactului lor asupra acțiunilor și rezultatelor companiilor. Acest aspect este cu atât mai important cu cât liderii executivi pot manifesta fie o tendință favorabilă RSC, fie o aversiune față de aceasta, determinând o diversitate semnificativă a profilurilor de responsabilitate socială corporativă, atât la nivelul comparațiilor între companii, cât și în evoluția internă a companiilor de-a lungul timpului (Wernicke et al., 2022, p. 38). Analizând relația dintre leadershipul transformațional al liderilor executivi și performanța echipei de management de top, Suliman et al. (2019) au constatat că sprijinul intern pentru inovare joacă un rol semnificativ în moderarea relației dintre leadershipul transformațional, stimularea performanței și succesul organizațional. Cercetarea lui Bakker et al. (2023, p. 8) demonstrează că leadershipul joacă un rol important în influențarea performanței organizaționale și comportamentului de cetățenie corporativă (CCO) al angajaților. Aceștia au constatat că liderii transformaționali contribuie la generarea performanței și la inducerea de schimbări pozitive atunci când identifică punctele forte ale adepților, încurajându-i să manifeste implicare și inițiativă în realizarea unei viziuni comune, care devine un ghid și punct de referință pentru toate acțiunile lor. Kang și Hwang (2023, p. 34) sunt de părere că angajații își pot optimiza comportamentul cetățenesc organizațional (CCO) atunci când liderii le recunosc capacitatea de a se implica în acțiuni productive și de a acorda sprijin suplimentar colegilor lor. Ca urmare, comportamentul cetățenesc este bine să fie promovat și încurajat întrucât stimulează moralul și performanța în cadrul organizațiilor.

În continuare voi prezenta pe scurt rezultatele obținute în urma cercetărilor asociate tezei doctorale.

În capitolul 6 prezint prima cercetare - Impactul leadershipului transformațional al liderilor ierarhici asupra comportamentului de cetățenie corporativă a managerilor RSC – în care analizez importanța dimensiunilor leadershipului transformațional al liderilor executivi (CEO, directori generali) din companiile cu cifră de afaceri mare asupra comportamentelor de cetățenie organizațională (CCO) ale managerilor RSC, întrucât acțiunile prosociale sunt considerate



fundamentale pentru comportamentul la locul de muncă. Managerii RSC au evaluat dimensiunile leadershipului transformațional (LT), incluzând viziunea, stimularea intelectuală, leadershipul încurajator, comunicarea inspirațională și recunoașterea personală, în ceea ce privește liderii lor ierarhici. Scorurile obținute la scala de măsurare a LT au fost apoi corelate cu scorurile obținute la scala de măsurare a CCO.

Rezultatele analizei nu au evidențiat relații semnificative statistic între cele două scale. De asemenea, nu au fost confirmate corelații semnificative statistic între subscalele LT și subscalele CCO. Cu toate acestea, o analiză detaliată a mediilor la nivelul lotului de participanți a relevat că scorurile LT și ale subscalelor LT sunt diferite în funcție de frecvența cu care respondenții au afirmat că manifestă anumite comportamente de tip CCO. Această constatare sugerează că este posibil ca anumite dimensiuni ale LT să fie mai relevante pentru anumite aspecte ale CCO sau pentru contexte specifice.

Considerând limitările lotului de participanți, am decis investigarea relației dintre variabilele studiului (leadershipul transformațional și comportamentul de cetățenie organizațională) la nivelul lotului de participanți existent. Rezultatele obținute sugerează că relația dintre LT și CCO poate fi mai complexă decât o simplă corelație liniară. Este posibil ca anumite subscale ale LT să fie mai puternic asociate cu anumite categorii de CCO decât altele. Investigații ulterioare ar fi necesare pentru a explora aceste diferențe de medii în detaliu și pentru a identifica posibilele explicații pentru ele. De exemplu, ar putea fi luate în considerare alte variabile care ar putea modula relația dintre LT și CCO, precum caracteristicile individuale ale managerilor RSC sau contextul organizațional specific. Respondenții care manifestă un comportament de cetățenie organizațională îndreptat către organizație (CCO Organizațional) estimează un scor mediu mai mare al leadershipului transformațional (LT) decât cei care nu manifestă un astfel de comportament. Această constatare sugerează o asociere pozitivă între LT și CCO Organizațional la nivel individual, chiar dacă nu este observată o diferență semnificativă statistic la nivelul organizației. Analiza subscalelor LT oferă o perspectivă nuanțată a acestei relații. Scorurile medii mai mari pentru subscalele LT Viziune și LT Comunicare inspirațională se regăsesc la cei care manifestă CCO Organizațional, în timp ce scorurile medii mai mici pentru subscalele LT Leadership încurajator și Recunoaștere personală se observă la cei care nu manifestă un astfel de comportament.

Aceste constatări sugerează că stilurile de leadership transformațional care pun accent pe viziune, comunicare inspirațională și motivație intrinsecă pot fi mai eficiente în promovarea CCO Organizațional. Pe de altă parte, stilurile de leadership care se bazează mai mult pe recompense extrinseci pot avea un efect redus.

Respondenții care manifestă un comportament de cetățenie organizațională îndreptat către persoană (CCO Personal), sunt mai predispuși să considere că liderul lor executiv este un comunicator inspirațional, percep că liderul lor îi motivează și îi inspiră să depună eforturi suplimentare și să se dedice organizației și sunt mai predispuși să își admire și să își respecte liderul. Totuși, este posibil ca acești respondenți să nu perceapă liderul lor executiv ca fiind la fel de eficient în alte aspecte ale leadershipului transformațional, cum ar fi stabilirea direcției, individualizarea considerației sau susținerea inovării. Această discrepanță sugerează o relație diferențiată între CCO Personal și LT. CCO Personal poate fi influențat de o componentă specifică a LT (Comunicare inspirațională), dar nu de toate aspectele leadershipului transformațional.

Analiza ANOVA efectuată pentru a evalua diferențele semnificative ale scorului Leadershipului Transformațional (LT) în funcție de categoriile variabilelor demografice nu a identificat diferențe semnificative statistic la nivelul lotului de participanți testat. Cu toate acestea, o examinare detaliată a mediilor scorului LT în funcție de variabilele demografice dezvăluie următoarele tendințe interesante la nivelul lotului de participanți: Leadershipul Transformațional pare a fi mai frecvent manifestat în organizațiile conduse de lideri executivi cu vârsta sub 50 de ani, liderii care provin din medii economice sau sociale mai favorizate pot prezenta un scor LT mai ridicat, iar cei care au o vechime în poziția actuală cuprinsă între 6 și 15 ani pot prezenta un scor LT mai dezvoltat, comparativ cu cei cu o experiență mai mică de 6 ani sau mai mare de 15 ani.

Am constatat diferențe semnificative ale mediei scorului Leadershipului Transformațional (LT) în funcție de tipul de organizație la nivelul lotului de participanți testat, atât pentru scala totală LT, cât și pentru subscalele sale. Rezultatele analizei indică o influență semnificativă a mărimii organizației asupra scorului de Leadership Transformațional (LT). Astfel, managerii RSC din organizațiile mari evaluează, în medie, leadershipul transformațional al liderilor lor ierarhici cu scoruri mai mari decât Managerii RSC care lucrează în organizații cu o cifră de afaceri mai mică de 50 de milioane de euro. Există mai multe explicații posibile pentru această relație. Organizațiile mari dispun, în general, de resurse ample, inclusiv resurse umane și financiare, care pot fi dedicate

dezvoltării și implementării practicilor de leadership transformațional. În plus, organizațiile mari pot avea o structură ierarhică complexă și o diviziune detaliată a muncii, ceea ce poate crea un context favorabil pentru stilurile de leadership transformațional care pun accent pe viziune, comunicare inspirațională și motivație intrinsecă.

Analiza celui de-al doilea studiu – Practicile RSC și rolul leadershipului în implementarea RSC și motivarea managerilor RSC – a dezvăluit o serie de aspecte relevante legate de modul în care companiile participante abordează RSC-ul. La întrebarea “Cum abordează compania RSC-ul”, strategia predominantă "Gândește global, acționează local" permite companiilor să implementeze acțiuni RSC eficiente și adaptate la nevoile locale. Unele organizații confundă RSC-ul cu sustenabilitatea, limitându-se la aspectele legate de mediu. Companiile se concentrează pe domenii prioritare precum educația, sănătatea și mediul și își aleg strategic inițiativele, partenerii și tacticile de implementare pentru a-și atinge obiectivele de RSC. La acest lucru contribuie și realizarea unei analize de materialitate care permite determinarea priorităților părților interesate și o concentrare eficientă a resurselor. Un stimul important îl reprezintă și integrarea criteriilor ESG (Environment – mediu, Social, Governance – guvernanta). Deși raportarea non-financiară nu este considerată întotdeauna prioritară, colaborarea eficientă cu parteneri locali și interni este importantă pentru implementarea cu succes a programelor de RSC.

La întrebarea "Cum sunt partenerii de interes interni conștientizați de inițiativele RSC ale organizației", conform constatărilor companiile utilizează o varietate de metode pentru a-și informa angajații, incluzând canale tradiționale precum emailul și intranetul, dar și platforme moderne de social media și simulări interactive.

Sunt implementate strategii de gamificare (jocuri de masă, concursuri) și se formează echipe dedicate pentru a stimula participarea și conștientizarea angajaților. Canalele de comunicare sunt selectate cu atenție pentru a se potrivi cu publicul țintă intern, utilizând traininguri, emisiuni interne, podcasturi și platforme de inovare. Programele de educare și instruire promovează cunoștințele și abilitățile necesare pentru integrarea practicilor de RSC în activitatea zilnică a angajaților, stimulând inovația și soluțiile durabile.

La întrebarea "Cum își comunică și măsoară companiile rezultatele inițiativelor RSC", companiile își integrează RSC-ul în declarația de misiune, valorile companiei și codurile de conduită, utilizând standarde internaționale pentru evaluare. Performanța RSC este evaluată prin cuantificarea impactului social, a beneficiarilor și a parteneriatelor, utilizând indicatori specifici

(indexul sănătății organizaționale, metrici educaționali, chestionare). Comitetele și echipele dedicate RSC sunt frecvente în domeniile bancar și retail, demonstrând adaptabilitatea la schimbările din societate. Instrumentele de comunicare externă includ rapoarte, site-uri web, comunicate de presă, evenimente, broșuri, rețele sociale și studii de impact social, cu scopul de a schimba percepția liderilor de opinie și a modifica comportamentul audienței.

La întrebarea ”Care este diferența între abordarea strategică a RSC-ului și cea aleatorie și de ce se implică organizațiile în RSC?”, abordarea strategică evidențiază existența viziunii pe termen lung, impactul social și obiectivele aliniate cu misiunea companiei, contribuind la performanța generală. Abordarea aleatorie este caracterizată de lipsa viziunii și a resurselor aferente. Dialogul cu comunitățile, crearea de relații durabile și obținerea de informații valoroase despre nevoile părților interesate generează beneficii semnificative pentru companii, contribuind la identificarea de noi oportunități de afaceri. Capitalul de imagine și reputație, construirea unei imagini pozitive a companiei și îmbunătățirea reputației în rândul părților interesate reprezintă motivațiile pentru implicarea în RSC.

La întrebarea ”Cum sprijină leadershipul strategia de RSC a organizației și modul în care CEO-ul influențează strategia de RSC a organizației”, mai mult de jumătate dintre respondenți au menționat că implicarea directă și stilul de leadership ale CEO-ului sunt critice pentru succesul strategiei de RSC, întrucât acestea au o influență semnificativă asupra implementării și a rezultatelor programelor de RSC. Sprijinul concret oferit se manifestă prin dialog permanent, alocare de resurse, fluidizarea aprobărilor și perfecționarea managerilor RSC. Provocările întâmpinate de respondenți constau în rotația frecventă a liderilor executivi pentru că în acest fel pot exista dificultăți în implementarea strategiilor de RSC pe termen lung, lipsa de deschidere din partea managementului precum și rezistența la schimbare din partea bordului executiv care poate fi un obstacol major. O abordare personalizată și motivantă din partea liderilor executivi este esențială pentru a stimula managerii de RSC să dezvolte și să implementeze programe RSC de succes.

Nu în ultimul rând, la întrebarea ”Ce contează cel mai mult în practicarea unei afaceri responsabile”: leadershipul CEO-ului sau existența RSC-ului, un aspect semnificativ evidențiat de studiu este consensul majoritar al respondenților cu privire la importanța leadershipului CEO-ului în practicarea unei afaceri responsabile. Succesul strategiilor de RSC depinde de implicarea activă a CEO-ului, nu doar de existența unor programe RSC.

Deși lipsa unei corelații statistice semnificative între scala leadershipului transformativ (LT) și scala comportamentului de cetățenie organizațională (CCO) poate părea la prima vedere un rezultat dezamăgitor, este important să privim în profunzime pentru a evalua cu adevărat utilitatea cercetării. Cercetarea poate oferi totuși informații valoroase despre tendințele și distribuțiile datelor. Această informație poate fi utilă pentru a genera ipoteze viitoare și a ghida proiecte de cercetare ulterioare. Chiar dacă studiul cantitativ nu a identificat diferențe semnificative, studiul calitativ surprinde complexitatea experiențelor individuale și oferă o perspectivă nuanțată asupra relației dintre variabilele studiate contribuind la o mai bună înțelegere a fenomenului studiat.

#### Contribuția proprie și originalitatea lucrării

Având în vedere consecințele angajamentului cadrelor de conducere, luarea în considerare a perspectivei eșalonului superior în motivarea managerilor RSC și susținerea implementării practicilor de afaceri responsabile, această cercetare reprezintă o contribuție la analiza instituțională a responsabilității sociale.

Originalitatea lucrării noastre constă în faptul că deschide un dialog în ceea ce privește importanța și angajamentul afectiv și normativ, pe termen lung al managerilor RSC în obținerea performanței organizaționale, precum și formele de implicare a liderilor ierarhici în promovarea și punerea în practică a responsabilității sociale. De asemenea, cercetarea extinde domeniul studiilor realizate asupra Responsabilității Sociale Corporative (RSC) în România, prin identificarea nevoilor managerilor RSC pentru a-și îndeplini eficient atribuțiile lor.

Literatura de specialitate din România nu prezintă cercetări cu o perspectivă actuală asupra practicilor de RSC, conform cadrului integrator al lui Maon, Lindgreen & Swaen (2009, p. 11), care să acopere etapele procesului de proiectare și implementare a RSC, luând în considerare impactul dezvoltării tehnologiei și al situației de criză generată de COVID-19. Am evidențiat ca noutate, detalierea procesului de integrare în cultura organizațională și în strategia de afaceri, de-a lungul etapelor de conștientizare, adoptare și integrare continuă a RSC-ului, prin exemple concrete de programe de direcții strategice potrivite domeniului de activitate al companiei, tipuri de programe interne de conștientizare a RSC-ului, implementări externe și interne ale proiectelor RSC, modalități prin care CEO-ul și leadershipul liderilor ierarhici influențează și susțin strategia de RSC, canalele de comunicare externă și internă, instrumentele și indicatorii de măsurare a rezultatelor. O astfel de detaliere este importantă, pe de o parte, pentru că reprezintă o abordare exhaustivă și, pe de altă parte, oferă exemple de bune practici din companii cu obiecte de activitate diferite, ceea ce permite companiilor să își îmbunătățească demersurile de RSC.

În plus, am identificat și evidențiat diverse tendințe emergente în domeniul RSC, cum ar fi importanța durabilității, dialogul cu părțile interesate, promovarea diversității, echității și incluziunii, precum și utilizarea tehnologiei pentru a stimula progresul în problemele de RSC. Aceste tendințe devin evidente din analiza și observația practicilor de afaceri din diferite sectoare economice, ca răspuns la cerințele societății contemporane preocupată de problemele sociale și de mediu. Astfel, am oferit informații actualizate a tendințelor și practicilor din domeniul leadershipului transformațional și al RSC-ului din România, care pot fi utile cercetătorilor care studiază aceste tematici. Nu în ultimul rând, lucrarea prezintă cum anume se poate crea o cultură orientată spre responsabilitate și sustenabilitate în interiorul companiei și cum poate fi formalizat și integrat RSC-ul în strategia de afaceri.

Unicitatea acestui studiu constă în faptul că respondenții studiului sunt manageri de responsabilitate socială corporativă și în nivelul de detaliere a abordărilor RSC particularizate pe tipuri de industrii, oferind astfel un cadru integrat de implementare a responsabilității sociale.

#### Concluzii și Recomandări

În ceea ce privește stadiul integrării Responsabilității Sociale Corporative (RSC) în România, observăm diferențe în modul în care aceasta este înțeleasă și implementată. Chiar dacă respondenții studiului au un nivel considerabil de experiență, totuși se conturează variații în integrarea responsabilității sociale. Aceste variații sunt influențate atât de tipul de entitate corporativă (internațională sau națională, deținută de stat sau privată), cât și de gradul de înțelegere a beneficiilor asociate adoptării RSC în operațiunile companiei de către liderii ierarhici sau proprietarii de companii. Rezultatele cercetării sunt în concordanță cu investigația lui Arraiano și Hațegan (2019), care a examinat evoluția responsabilității sociale corporative în statele membre ale Uniunii Europene din Europa Centrală și de Est (UE-CEE), incluzând Croația, Estonia, Ungaria, Polonia, Letonia, Lituania, Slovacia, Slovenia și România, ajungând la concluzia că RSC-ul se află încă într-un stadiu incipient în aceste țări.

Pe baza datelor noastre, formulăm următoarele recomandări menite să amplifice rolul leadershipului transformațional în îmbunătățirea practicilor de RSC: replicarea studiului în contexte diverse (companii mici și mijlocii, industrii specifice) pentru a obține o perspectivă exhaustivă; mărirea și diversificarea eșantionului pentru a confirma sau infirma concluziile; colectarea datelor într-un context socio-politic stabil pentru a reduce influența factorilor externi; analiza jocurilor educaționale ca instrumente de comunicare a RSC.

### Limitele cercetării

Limitările cercetării sunt determinate de mărimea lotului de participanți și contextul specific. Dimensiunea redusă a lotului de 30 de participanți limitează puterea statistică a studiului, afectând semnificativ generalizarea concluziilor la o populație mai largă de manageri RSC. Accesul la managerii din eșalonul superior este dificil, iar contextul provocator generat de evenimente majore, precum pandemia COVID 19 și războiul din Ucraina a accentuat această problemă. Implicarea managerilor RSC în acțiuni de ajutorare, specifice acestui context de criză, a redus disponibilitatea lor de a participa la studiu, influențând semnificativ mărimea și compoziția lotului de participanți. În plus, factorii de stres și incertitudine din acea perioadă ar fi putut influența modul în care managerii RSC percep și evaluează leadership-ul liderului lor ierarhic (CEO) și comportamentul civic organizațional.

De asemenea, există limite în ceea ce privește colectarea datelor. Lipsa unei abordări longitudinale în colectarea datelor nu permite reproducerea rezultatelor în timp. Astfel, această cercetare poate fi considerată mai degrabă exploratorie. Un alt aspect important de menționat este confidențialitatea impusă de către organizații respondenților în furnizarea de date. Acest lucru ar fi putut determina reticența respondenților de a împărtăși informații corecte, din cauza unei atitudini defensive.

### *Bibliografie selectivă*

1. Abad-Segura, E., Cortés-García, F. J. & Belmonte-Ureña, L., J. (2019). The Sustainable Approach to Corporate Social Responsibility: A Global Analysis and Future Trends, *Sustainability*, 11(19), 1 -22
2. Abuzaid, A. N. (2023). The mediating role of employee alignment in the relationship between CEO's skills and successful strategy execution, *Corporate & Business Strategy Review*, 4(2), 351–361
3. Alhouti, S. & D'Souza, G. (2018). Benefits of Corporate Social Responsibility, *Journal of Consumer Marketing*, 35(3), 277 – 286
4. Babińska, D. (2020). Corporate Social Responsibility in Time of Pandemic, *Humanitas University's Research Papers Management*, 21, 9 – 20
5. Bakker, A.B., Hetland, J., Olsen, O. K. & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700 -708
6. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
7. Bastić, M., Mulej, M. & Zore, M. (2020). CSR and Financial Performance – Linked by Innovative Activities, *Sciendo, Naše gospodarstvo/Our Economy*, 66(2), 1–14
8. Bianchi, E., Bruno, J. M. & Sarabia-Sanchez, F. J. (2019). The impact of perceived CSR on corporate reputation and purchase intention, *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), 206 - 221
9. Cai, M. (2022). Influence of Social Media on Corporate Communication Social Responsibility Under Entrepreneurial Psychology, *Frontiers in Psychology*, 13, 1 – 11
10. Carataș, A. M., Spătariu, E-C. & Gheorghiu, G. (2021). Covid-19 Pandemic – A New Aspect of Social Sustainability, “Ovidius” *University Annals, Economic Sciences Series*, Volume XXI, Issue 1, 478 – 484
11. Chandler, D. (2016). *Strategic Corporate Social Responsibility; Sustainable Value Creation*, 4<sup>th</sup> Edition, London: Sage Publications
12. Chelcea, S. (2001). *Metodologia cercetării sociologice. Metode calitative și cantitative*, București: Editura Economică



13. Choi, H-J. (2021). Effect of Chief Executive Officer's Sustainable Leadership Styles on Organization Members' Psychological Well-Being and Organizational Citizenship Behavior, *Sustainability*, 13(24), 2 -30
14. Chumarina, G. & Abulkhanova, G. (2021). Corporate Social Responsibility Management, *International Journal of Financial Research*, 12(1), 270 -278
15. Cmeciu, Camelia. (2013). *Tendinte actuale in companiile de relatii publice*, Iași: Polirom
16. Crișan, C. (2013). *Corporațiile și societatea. Responsabilitatea social corporativă între act voluntar și obligație*. București: Tritonic
17. Demir, G. (2017). The Analysis of Transformational Leadership Behaviors and Their Relation with Organizational Commitment. *Southeast Europe Journal of Soft Computing*, 6(1), 51 -57
18. Dinu, V & Bunea., M. (2019). The Corporate Social Responsibility in the Romanian Banking system. *E&M Economics and Management*, 4(XXII), 119 – 133
19. Du, S., Bhattacharya, C.B. & Sen, S. (2010) Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication, *International Journal of Management Reviews*, 12, 8-19
20. Eisenberg, J., Post, C. & DiTomaso, N. (2019). Team Dispersion and Performance: The Role of Team Communication and Transformational Leadership. *Small Group Research*, 50(3), 348-380
21. Ekmekci, O. T., Camgoz, S. M., Guney & S., Oktem, M. K. (2021). The Mediating Effect of Perceived Stress on Transformational and Passive-Avoidant, Leadership-Commitment Linkages, *International Journal of Organizational Leadership*, 10(4), 348-366
22. Fatima, T. & Elbanna, S. (2022). Corporate social responsibility (CSR) implementation: A review and a research agenda towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 183(4), 105 – 121
23. Fernandes, P., Pereira, R., Wiedenhof, G. & Costa, P. (2021). The individuals' discretionary behaviors at work. An overview and analysis of its growing interest, *Heliyon*, 7(5), 1 - 11
24. Gan, J. L & Yusof, H. M. (2020) A Global Research Trend on Organizational Citizenship Behaviour: A Bibliometric Analysis. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 2(1), 55 -71

25. Gauglitz, I. K., Schyns, B., Fehns, T. & Schütz, A. (2022). The Dark Side of Leader Narcissism: The Relationship Between Leaders' Narcissistic Rivalry and Abusive Supervision, *Journal of Business Ethics*, 185(4), 169 -184
26. Hermkens, F. & Romme, G. (2020). The Role of Middle Management in Continuous Improvement: The Bermuda Triangle of Leadership, Implementation and Behavioral Change, *Journal of Management Policy and Practice*, 8(1), 24 – 35
27. Iamandi, I. (2012). Empirical Analysis on CSR Communication in Romania: Transparency and Participation, *Romanian Economic Journal*, 15(46), 25 - 50
28. Iamandi, I.E. & Stancu A. (2015) The Healing Power of Corporate social responsibility of Managing Risks through CSR. Evidence from South Eastern Europe, In Stancu A., Grigore, G. (Eds), *Social Responsibility, Ethics and Sustainable Business: Theory and Practice*, 129 – 147, București: ASE Publishing Hall,
29. Jeong, N., Kim, N. & Arthurs, N. (2021). The CEO's Tenure Life Cycle, Corporate Social Responsibility and the Moderating Role of the CEO's Political Orientation, *Journal of Business Research*, 137(5), 464 – 474
30. Jia, X., Liao, S., Van der Heijden, B. & Li, W. (2022). Power and responsibility: How different sources of CEO power affect firms' corporate social responsibility practices, *Business Ethics, Environment & Responsibility*, 31, 682 -701
31. Kang, E. & Hwang, H-J. (2023). How to enhance an Employee's Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Corporate Strategy, *Journal of Industrial Distribution & Business*, 14(1), 29 – 37
32. Kiehne, J., Ceașu, I., Arp A-K. & Schuller, T. (2017). Middle management's role in strategy implementation projects: a behavioral analysis, *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, *Sciendo*, 11(1), 539 – 549
33. Leovaridis, C. & Cismaru, D.M. (2014). Characteristics of organizational culture and climate in knowledge-intensive organizations, *Romanian Journal of Communication and Public Relations*, 16(2), 35-57
34. Li, C., Dong, Y., Wu, C-H., Brown, M. & Sun, L-Y. (2021). Appreciation that inspires: The impact of leader trait gratitude on team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 1 -50

35. Lica, T-V. (2021). Financial Behaviour of the Romanian Companies Interested in Corporate Social Responsibility, *Economics and Applied Informatics*, 2, 154 – 159
36. Maican, S. (2015). The impact of CSR on Romanian Consumers' Trust, *Annales Universitatis Apulensis, Series Oeconomica*, 17(1), 110 -118
37. Maj, J. & Kasperek, N. (2020). The Influence of Corporate Social Responsibility on the Attractiveness of Employers in the Perception of Generation Z In Mierzejewska, W., MIchalkiewics, A. (eds.). *Contemporary organization and management. Challenges and trends*, 241-251, Łódź University Press
38. Mali, P., Kuzmanović, B., Mitić, S., Terek Stojanović, E. & Nikolić, M. (2022). The Effects OF Organizational Culture On Job Satisfaction And Financial Performance, *Journal of Engineering Management And Competitiveness*, 12(1), 44-56
39. Maon, F, Lindgreen, A. & Swaen, V. (2010). Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development, *International Journal of Management Review*, 12(1), 20 – 38
40. Mehler, D. M. A., Edelsbrunner, P. A., & Matic, K. (2019). Appreciating the Significance of Non-significant Findings in Psychology. *Journal of European Psychology Students*, 10(4), 1–7
41. Neculaesei, A.N., Tătărusanu, M., Anastasiei, B., Dospinescu, N., Bedrule Grigoruță, M.V. & Ionescu, A.M. (2019), A Model of the Relationship between Organizational Culture, Social Responsibility and Performance, *Transformations in Business & Economics*, 18(2A), 42-59
42. Neill, M. S. (2018). Change management communication: Barriers, strategies & messaging. *Public Relations Journal*, 12(1), 1 – 26
43. Ngaithe, L, K'Aol, G, Lewa, P. & Ndwiga, M. (2016). Effect of Idealized Influence and Inspirational Motivation on Staff Performance in State Owned Enterprises in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 8(30), 6-13
44. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
45. Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective commitment, participative leadership and employee innovation: A multilevel investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, 103-113

46. Özkan, O.S., Üzümlü, B. & Kürü, S.A. (2022). Reflections of Intrusion and Intrinsic Motivation on Organizational Citizenship Behavior: The Mediator Role of Relational Energy, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 17(3), 702-719
47. Păun, A. P., Niță. D. & Dura, C. (2018). The Dynamics and Perspectives of Corporate Social Responsibility at National Level, *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 18(1), 159-170
48. Peng, S., Liao, Y. & Sun, R. (2019). The Influence of Transformational Leadership on Employees' Affective Organizational Commitment in Public and Nonprofit Organizations: A Moderated Mediation Model, *Public Personnel Management*, 49(6), 1 - 28
49. Popa, I., Ștefan, S.C., Olariu, A.A., Popa, S. C & Popa, C.F. (2022). Modelling the COVID 19 Pandemic Effects on Employees' Health and Performance: A PLS-SEM Mediation Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (3), 1 - 17
50. Popescu, A. M., Deaconu, A, Popescu, T. (2015). Organization's Age and Organizational Citizenship Behavior (OCB), Performance Criteria at SMEs Level. Case Study – Bucharest – Ilfov Development Region, *Procedia Economics and Finance*, 22, 645 -654
51. Qiu, Y., Lou, M., Zhang, L. & Wang, Y. (2020). Organizational Citizenship Behavior Motives and Thriving at Work: The Mediating Role Of Citizenship Fatigue, *Sustainability*, 12(6), 1 -17
52. Racolța-Paina, N. D., Luncașu, A., Metz, M. & Zăgan, S.E. (2021). Leading Virtual Teams During Covid-19, *Proceeding of the 15<sup>th</sup> International Management Conference, "Managing People and Organizations in a Global Crisis"*, 722 -734
53. Raineri, N., Paillé P. & Morin, D. (2012). Organizational citizenship behavior: An intergenerational study, *International Review of Social Psychology*, 25(3-4):147-177
54. Romanelli, M. (2021). Towards Smart Working Organizations. In (Eds.) Brătianu, C., Zbucnea, A., Anghel, F. & Hrib, B., *Strategica. Shaping the Future of Business and Economy*, 945 -956, București: Tritonic.
55. Sanda, C.M., Stegăroiu, I. & Sanda, G. (2022). Leadership Influence on Work Satisfaction Level in COVID-19 times in Romanian SMES, *Valahian Journal of Economic Studies*, 13(27), 43 -54

56. Schifirneț, C., (2009), Europeanizarea responsabilitatii sociale corporative intr-o societate a modernitatii tendentiale, *Revista Inovația Socială*, 2, 68-79
57. Steinmann B, Klug, H. J. P. & Maier, G. W. (2018). The Path is the Goal: How Transformational Leaders Enhance Follower's Job Attitudes and Proactive Behavior. *Frontiers in Psychology*, 9
58. Suliman, A., Rao, A. S. & Elewa, T. (2019). CEO Transformational Leadership and Top Management Team Performance: Study from GCC, *Measuring Business Excellence* 23(1), 63–79
59. Surugiu, R. (2017). 'Freelancing' as Spectacular Free Labour: A Case Study on Independent Digital Journalists in Romania In Briziarelli, M. & Armano, E. (eds.) *The Spectacle 2.0: Reading Debord in the Context of Digital Capitalism*, 183 – 195, London: University of Westminster Press
60. Terpstra-Tong, J., Ralston, D. A., Treviño, L. J. , Naoumova, I., de la Garza Carranza, M. T., Furrer, O., Li, Y. & Darde, F. L. (2020). The Quality of Leader-Member Exchange (LMX): A Multilevel Analysis of Individual-level, Organizational-level and Societal-level Antecedents, *Journal of International Management*, 26, 1 -18
61. Usnik, T., (2018), *The Caring Economy: How to win with Corporate Social Responsibility (CSR)*, New York: Amazon Kindle Direct Publishing
62. Vaughan-Johnston, T., Imtiaz, F., Lee, A., Ji. & L-J. (2021). Age Differences in Leadership Positions Across Cultures, *Frontiers in Psychology*, 12, 1 -13
63. Wernicke, G., Sajko, M. & Boone, C. (2022).. How Much Influence do CEOs Have on Company Actions and Outcomes? The Example of Corporate Social Responsibility. (2022). *Academy of Management Discoveries*, 8(1), 36–55
64. Yildiz B, Yildiz H & Ozbilgin M (2022). How do compulsory citizenship behaviors affect moral disengagement in organizations? Significance of anger toward the organization during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 1 -16
65. Zhu, C., Zeng, R., Wang, R. & Xiao, Y. (2023). Corporate social responsibility and chief executive officer wrongdoing: A fraud triangle perspective, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30, 874–888