

## Rezumatul tezei de doctorat

*Managementul provocărilor actuale ale angajaților în mediile de lucru hibride. De la stilurile de leadership către angajamentul, implicarea în muncă, bunăstarea și burnout-ul angajaților*

**Drd. Florina Vintilă**

Ca urmare a schimbărilor dramatice cauzate de pandemia COVID-19, a devenit din ce în ce mai important ca liderii organizațiilor să demonstreze un nivel de empatie ridicat în legătură cu orice provocări ce ar putea apărea la locul de muncă. Studii recente publicate de firme de consultanță de top arată că, în cazul forței de muncă actuale (post-COVID), stilurile de leadership autentice și relevante au mai multe șanse să încurajeze angajamentul și starea de bine a angajaților. Comparativ, un stil de leadership care prioritizează productivitatea înaintea de orice va duce cel mai probabil la burnout și lipsa de motivație. Cercetări recente arată că, pentru a face față nevoilor actuale și viitoare, managementul trebuie să își regândească stilul de gestionare a resurselor umane, și să îmbunătățească întreaga experiență a angajatului la locul de muncă, prin prioritizarea individului, încurajarea colaborării, menținerea unei comunicări eficiente și construirea relațiilor bazate pe încredere. În raportul pe 2021 al McKinsey Global Institute, despre viitorul mod de a lucra (*Future of Work*) post-COVID-19, se subliniază că o soluție ar putea fi combinarea muncii la locul de muncă cu tele-munca în condițiile în care aproximativ 20-25% dintre angajații din economiile dezvoltate și aproximativ 10% dintre angajații din economiile în curs de dezvoltare ar putea lucra de acasă câte trei până la cinci zile pe săptămână. Această estimare se referă în primul rând la munca de birou.

Brătianu and Bejinaru (2021, p. 11) argumentează că pandemia COVID-19 s-a manifestat subit, similar unui dezastru natural, luând prin surprindere lumea atât la nivel individual, cât și la nivel de organizații, prin impactul său disruptiv și prin interconectivitatea socială. Când ceea ce fusese de neimaginat a devenit realitate, s-a observat că organizațiile și guvernele statelor nu au fost pregătite cu o strategie pentru a face față în mod eficient unei pandemii. Pandemia COVID-19 a demonstrat că trăim într-un mediu imprevizibil și volatil. Apariția incertitudinii a condus la dezvoltarea unor tehnici noi de captare a cunoștințelor și a necesitat o combinație de abordări planificate, dar și emergente pentru captarea know-how-ului. Managerii se pot folosi de

cunoștințele valoroase intrinseci unor activități intenționate, putând găsi noi oportunități pentru generarea de cunoștințe noi și pentru reducerea incertitudinii cronice în business (Brătianu & Bejinaru, 2021, p. 15).

În zilele noastre, incertitudinea prevalentă în organizații duce la apariția unor noi moduri de a gândi și a unor noi modele probabilistice cu scopul găsirii de soluții. Acest lucru îi forțează chiar și pe liderii înnașcuți să se adapteze diferitelor stiluri de leadership. Principalul motiv este nevoia de a dezvolta capacitățile dinamice de bază ale organizației prin implementarea de noi structuri ale cunoștințelor și competențelor (Brătianu, Hadad, & Bejinaru, 2020). Dovezi în acest sens sunt prezentate în studiul Deloitte din Iulie 2020, *Cum a modificat COVID-19 leadership-ul dincolo de criză*. Acest studiu susține că toate crizele economice și sociale cauzate de pandemie ilustrează un tablou sugestiv în legătură cu provocările cu care se confruntă liderii contemporani. Gestionarea eficientă a situațiilor de criză necesită o abordare de management care poate fi percepută ca prea autoritară și focusată pe acțiuni decisive, în circumstanțe obișnuite. În vremuri ambigue, este nevoie însă de decizii rapide; aceste situații excepționale cer o abordare de leadership ce prioritizează nevoile umane și care crește motivația.

Teoretic, majoritatea cercetătorilor sunt de acord că stilurile de leadership influențează semnificativ nivelul de motivație al angajaților. S-a dovedit că angajații performează mai bine și sunt mai conectați la munca lor dacă liderii lor demonstrează anumite atribute. Angajamentul, conform definiției lui Welbourne (2007), se referă la nivelul de implicare a individului și gradul de dedicare față de munca sa în cadrul organizației. Mai mult, implicarea în organizație, conform CIPD (2006), se referă la loialitatea și dedicarea individului față de scopurile și valorile organizației.

Un leadership autentic la locul de muncă poate atrage după sine schimbări ale echilibrului dintre anumite aspecte ale bunăstării angajaților, ceea ce poate duce atât la creșterea, cât și la scăderea nivelului de implicare muncă/angajat. În prezent, nivelul de implicare muncă/angajat este recunoscut ca element vital pentru succesul unei organizații. Multe companii cresc motivația angajaților prin implementarea unor moduri de a încuraja creșterea nivelului de implicare muncă/angajat, iar comportamentul liderilor a fost identificat ca unul dintre factorii cei mai importanți.

Fără îndoială, bunăstarea angajaților este un factor semnificativ de influență asupra randamentului afacerilor, cu efecte benefice atât asupra angajaților, cât și asupra productivității

organizației. În lucrarea lor, Mohd et al. (2020) demonstrează că o abordare încrezătoare a liderilor autentici poate îmbunătăți bunăstarea angajaților în mod indirect sub forma beneficiilor non-monetare și a îndatoririlor relevante. În plus, se sugerează că motivațiile monetare și cele non-monetare trebuie evaluate separat, luându-se în considerare condițiile actuale socio-economice și nevoile motivaționale ale angajaților.

Din punct de vedere organizațional, liderii au capacitatea de a încuraja dezvoltarea autenticității în rândurile angajaților, ceea ce la rândul său îmbunătățește bunăstarea și performanța lor în general (Avolio & Gardner, 2005). Aceasta se datorează faptului că liderii autentici au capacitatea de a asculta și de a fi proactivi în acoperirea nevoilor subordonaților lor, ceea ce îi face pe aceștia să se simtă importanți și apreciați. Mai mult, ei au capacitatea de a stimula angajații și de a întreține o stare de satisfacție și loialitate între colegi. În plus, se consideră că stabilirea unei conexiuni între un lider autentic și angajați va duce la o experiență pozitivă a angajatului, caracterizată prin motivație puternică și un sentiment de împlinire vis-a-vis de munca proprie.

Pentru a cuprinde toate relațiile relevante asociate temei acestei lucrări, obiectivul principal al tezei este de a investiga dacă mediul de muncă hibrid generat de pandemia COVID-19 a stimulat un anumit stil de leadership, anume transformațional, tranzacțional sau pasiv-evitant. În continuare se va explora dacă, și în ce măsură, a influențat fiecare dintre aceste trei stiluri de leadership angajamentul, implicarea față de organizație, bunăstarea, burnout-ul și performanța în muncă a angajaților.

Pentru a acoperi în detaliu subiectul și pentru o analiză cât mai amănunțită, a fost necesară colectarea de date primare. Acestea au provenit din răspunsurile oferite în cadrul unui chestionar dezvoltat pentru colectarea datelor necesare testării modelului statistic. S-a considerat că o abordare cantitativă ar fi cea mai eficientă pentru a testa dacă modul de lucru hibrid generat de pandemia COVID-19 a stimulat un anumit tip de leadership, anume transformațional, tranzacțional sau pasiv-evitant și dacă și în ce măsură pot avea o influență fiecare dintre cele trei stiluri asupra angajaților.

Cercetarea a fost efectuată pe un eșantion din România, fiind selectați pentru colectarea datelor doar angajați din corporații mari, pentru a asigura consistența eșantionului. S-a obținut un eșantion de 203 respondenți, selectarea indivizilor fiind facilitată de manageri din trei companii diferite care au decis să distribuie chestionarul online în rețelele lor personale și profesionale.

Chestionarul s-a desfășurat de-a lungul a trei luni, de la începutul lunii mai 2023 până la finalul lunii iulie 2023.

Datele acestui studiu vor fi examinate prin două tehnici de cercetare diferite și prin teste statistice, anume Coeficientul de corelație Pearson pentru corelații bivariate (prin IBM SPSS 24), respectiv prin modelarea ecuațiilor structurale a pătratelor parțiale cele mai mici (PLS-SEM) (prin SmartPLS 4). Analiza corelațiilor va urma ipotezele stabilite și se dorește a se face o analiză preliminară a relațiilor propuse între constructe, ca bază pentru testări viitoare ale unui model structural integrativ.

Din dorința de a oferi o structură solidă a argumentării, această teză a fost organizată pe cinci capitole principale. Primul reprezintă o analiză bibliometrică cu privire la constructele-cheie vizate de lucrarea de față. Capitolele doi și trei discută literatura existentă pe tema fiecăruia dintre constructe, urmate de abordarea în detaliu a relațiilor dintre constructele-cheie. Capitolul patru cuprinde metodologia de cercetare, oferind informații detaliate despre obiective, ipoteze, materiale și eșantion. În Capitolul cinci sunt prezentate rezultatele și se discută acestea din diferite puncte de vedere. Teza se încheie cu secțiunea de concluzii, care cuprinde implicații teoretice și practice, limitări ale cercetării și direcții de viitor.

În privința rezultatelor relevante, prelucrarea coeficienților Pearson a arătat multiple corelații semnificative între sub-scalele stilurilor de leadership transformațional, tranzacțional și pasiv-evitant și sub-scalele variabilelor dependente discutate anterior. În privința modelului structural, doar câteva dintre relațiile propuse s-au dovedit a avea efecte semnificative. În privința leadership-ului transformațional, doar două dintre ipoteze s-au dovedit relevante, anume că leadership-ul transformațional are o influență pozitivă asupra angajamentului la locul de muncă și că leadership-ul transformațional influențează pozitiv performanța la locul de muncă. În privința stilului de leadership pasiv-evitant, unele relații s-au dovedit a fi semnificative: stilul pasiv-evitant afectează direct unele sub-scale ale burnout-ului, atât ca frecvență, cât și ca intensitate, mai exact pe zona de epuizare emoțională (la nivel de frecvență), de-personalizare (la nivel de frecvență), epuizare emoțională (la nivel de intensitate), de-personalizare (la nivel de intensitate) și împlinire personală (la nivel de intensitate). Nu s-au găsit corelații semnificative între leadership-ul tranzacțional și sub-scalele variabilelor dependente.

Dintr-o perspectivă teoretică, această lucrare dorește să aducă beneficii pe mai multe niveluri. În primul rând, aduce laolaltă multe procese și rezultate organizaționale, folosind

instrumente standardizate a căror relevanță și relevanță a fost demonstrată de-a lungul timpului. În al doilea rând, ea surprinde status quo-ul unui context specific – modul de muncă hibrid – așa cum a fost el determinat de pandemia COVID-19. În al treilea rând, ilustrează efectele anumitor stiluri de leadership asupra implicării angajaților, a angajamentului, bunăstării, burnout-ului lor și asupra performanței în muncă și semnalează necesitatea de a se cerceta îndeaproape bazele conexiunilor dintre aceste variabile.

La nivel managerial, cercetarea stilurilor de leadership în contextul modelului de lucru hibrid este important din mai multe motive. În primul rând pentru că mediile de lucru hibrid, ce combină munca la sediu cu telemunca, au devenit din ce în ce mai populare datorită avansului tehnologic și, în special, pandemiei COVID-19. Stilurile de leadership trebuie acum să evolueze pentru a putea garanta un management eficient în acest nou context. Este de așteptat ca modul de lucru hibrid să schimbe dinamica de comunicare, obligând liderii să își adapteze abordările pentru a putea comunica eficient și interactiv cu echipele lor dispersate din punct de vedere geografic. În al doilea rând, diferite abordări ale leadership-ului pot avea impact în moduri diferite asupra angajamentului lucrătorilor la distanță, a motivației și productivității lor. A înțelege care dintre stilurile de leadership funcționează mai bine în situația dată este crucial pentru performanța tuturor. Mai mult, mediile de lucru hibrid pot genera variații între modurile în care angajații din birou și cei la distanță percep întreaga experiență. Liderii trebuie să încurajeze incluziunea, pentru a oferi un tratament egal și oportunități egale tuturor. În al treilea rând, munca în regim hibrid se bazează adeseori pe instrumente digitale pentru colaborare și comunicare. Aplicarea stilurilor de leadership în acest context poate duce la rezultate diferite în termeni de implicare față de organizație, angajament, bunăstare emoțională, burnout și performanță.

Munca în regim hibrid necesită un nivel de încredere din partea liderilor față de subordonații care lucrează de la distanță. De aceea stilurile de leadership pot influența considerabil cultura organizațională a mediilor de lucru hibride, având impact asupra politicilor, uzanțelor, și asupra atmosferei de lucru în general. Per total, înțelegerea stilurilor de leadership potrivite pentru mediile de lucru hibride poate ajuta organizațiile să își dezvolte politici de management și programe de training mai eficiente, ceea ce ulterior poate conduce la o dedicare mai activă față de organizație.

În privința celor care lucrează în corporații, rezultatele semnificative ale studiului arată că între leadership-ul transformațional și angajamentul angajaților există o corelație directă, la fel

și în privința performanței, sugerând că liderii ar trebui să își concentreze acțiunile către susținerea inițiativelor membrilor organizației în general. Practic, activitățile de stimulare a angajamentului ar trebui să fie între principalele obiective ale agendei de afaceri și de resurse umane, pentru a putea promova un mediu de lucru în care angajații se simt confortabil să fie ei înșiși. Liderii ar trebui să încurajeze constant comunicarea deschisă cu angajații, și să găsească modalități de a crește coeziunea echipelor, precum organizarea de evenimente de echipă, de ședințe unu-la-unu regulate, etc. Interacțiunile cu liderii, dar și cu colegii, în care angajații se simt susținuți, senzația de coparticipare la un țel comun și încurajarea, toate acestea vor construi relații de muncă mai puternice și vor putea crește productivitatea și bunăstarea general în cadrul organizației.

Pe de altă parte, așa cum reiese din acest studiu, în vremuri de instabilitate, liderii trebuie să re-evalueze tipul de leadership necesar. Liderii care evită luarea deciziilor, care se concentrează pe problemele ce trebuie corectate și care de obicei amână luarea deciziei până în punctul în care situațiile ajung la limită - stilul pasiv-evitant - au o relație directă cu burnout-ul angajaților, crescându-le acestora nivelul de epuizare la orice nivel – mental, emoțional și fizic. Pentru evitarea acestor fapte, liderii care beneficiază de suport din partea organizației ar trebui să fie atenți la bunăstarea angajaților și să creeze inițiative menite a îmbunătăți bunăstarea generală.

Pentru a promova relații autentice în cadrul corporațiilor, care să crească nivelurile de angajament, de performanță și să transforme pozitiv munca în sine, liderii ar trebui să acorde o atenție deosebită modului în care ei înșiși afectează climatul organizației și cum pot construi programe de leadership pentru dezvoltarea strategiei organizaționale pentru ca în final să își atingă obiectivele. După cum rezultă din studii recente, apar din ce în ce mai multe provocări la adresa leadership-ului resurselor umane, de unde și necesitatea regândirii experienței angajatului prin colaborare eficientă și comunicare cu sens.

Ca orice lucrare de cercetare, prezenta lucrare are anumite limitări ce sperăm să fie compensate de studii ulterioare. Modelul cercetării se bazează doar pe o metodă cantitativă – mai exact pe ancheta prin chestionar. Chiar dacă s-au folosit instrumente standardizate pentru a măsura constructele de interes, itemii pot prezenta o oarecare subiectivitate prin prisma măsurilor utilizate, autoraportate. În această privință, eventualele studii ulterioare pot cuprinde metode calitative pe lângă cele cantitative și pot include măsuri obiective pentru a testa dinamicile organizaționale.

Studiul ar putea beneficia de pe urma includerii unor variabile de mediere și moderare, care ar putea oferi o imagine mai concretă a proceselor și rezultatelor organizațiilor. Spre exemplu,

utilizarea variabilelor de control cum ar fi vârsta sau genul, ar putea oferi o viziune extinsă asupra modului în care stiluri diferite de leadership generează rezultate diferite pentru femei vs. bărbați, respectiv pentru angajații din Generația X vs. Generația Y, vs. Generația Z.

În altă ordine de idei, eșantionul de cercetare folosit a fost relativ redus (203 respondenți). În această privință, viitoarele cercetări ar avea de câștigat de pe urma extinderii populației-țintă și prin permiterea unei analize centrate pe anumite industrii sau comparații inter-industriale sau chiar studii comparative internaționale, care ar putea aduce completări teoriilor propuse în legătură cu stilurile de leadership și rezultatele acestora.