Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi
Fascicula: Asistenţă Socială, Sociologie, Psihologie
Year-Book „Petre Andrei" University from Iasi
Fascicle: Social Work, Sociology, Psychology
ISSN: 2248-1079
Coverd in: CEEOL, Index Copernicus, Ideas, RePeC, Socionet, Econpapers

THE PERCEPTION OF MANAGERIAL BEHAVIOURS AND WORK-RELATED ATTITUDES AMONG EMPLOYEES: A CORRELATIONAL STUDY

[PERCEPŢIA CU PRIVIRE LA COMPORTAMENTELE MANAGERIALE ŞI ATITUDINILE FAŢĂ DE MUNCĂ ÎN RÂNDUL ANGAJAŢILOR: STUDIU CORELAŢIONAL]

Georgiana CORCACI
Viorel ROBU

Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenţă Socială, Sociologie, Psihologie, 2015, Tomul 15, Decembrie, pp: 33-55

Published by:
Lumen Publishing House
On behalf of:
„Petre Andrei" University from Iasi

The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study

[Percepţia cu privire la comportamentele manageriale şi atitudinile faţă de muncă în rândul angajaţilor: studiu corelaţional]

Georgiana CORCACI[1]
Viorel ROBU[2]

Abstract

This study examined the relationships between perception of managerial behaviours and employees' work-related attitude. Participants (N = 123; 51 females and 72 males) were employees working in the public (N = 65)/private (N = 58) sector. Five self-administered questionnaires were used to collect data. The protocol included a form for demographic and professional status, a scale designed to capture job satisfaction, the Utrecht Work Engagement Scale and Job Involvement Questionnaire, and a questionnaire designed to assess the perception that employees have about attitudes and behaviours of their managers. Data were analyzed using descriptive statistics, correlational analysis, and bivariate linear regression. Except the perception about managerial style, no significant difference was observed between employees working in public sector and those working in the private sector. Based on the total sample, the perception about managerial style positively predicted work engagement, job involvement, and job satisfaction, while work engagement and job involvement were positive predictors of job satisfaction.

Keywords:

managerial behaviours, work-related attitudes, work engagement, job involvement, job satisfaction, correlational study.

[1] Conferenţiar universitar doctor, Universitatea "Petre Andrei" din Iaşi, Departamentul de Ştiinţe Socio-Umane, Facultatea de Psihologie şi Ştiinţele Educaţiei, E-mail: gcorcaci@yahoo.it.

[2] Conferenţiar universitar doctor, Universitatea "Petre Andrei" din Iaşi, Departamentul de Ştiinţe Socio-Umane, Facultatea de Psihologie şi Ştiinţele Educaţiei & Centrul de Consiliere Educaţională şi Formare Creativă "Ion Holban", E-mail: robuviorel_upa@yahoo.com.

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

Introducere

Conducerea unei organizaţii reprezintă o dimensiune esenţială pentru realizarea obiectivelor acesteia şi pentru succesul în comunitatea pe care o deserveşte. Literatura din domeniul psihologiei organizaţionale descrie mai multe aspecte referitoare la procesul decizional, cel de planificare şi coordonare a fluxului de activităţi dintr-o organizaţie, relaţiile dintre manageri şi subordonaţi, respectiv stilurile manageriale (Prodan, 1999; Vlăsceanu, 1999; Zaborilă, 2004).

Stilul managerial este înţeles prin totalitatea particularităţilor caracteristice activităţii managerilor, a modalităţilor specifice de a gândi, de a se comporta şi de a acţiona, felul în care managerii intervin în activitatea subordonaţilor, capacitatea de a se adapta la diferite situaţii utilizând strategii potrivite (Prodan, 1999). Înţeles în acest mod, stilul de conducere reflectă arta managerilor de a se adapta într-un mod flexibil la situaţiile ivite, de a sesiza esenţa problemelor şi de a le aborda adecvat, prin utilizarea celor mai potrivite metode. Posibilitatea cunoaşterii stilului managerial este condiţionată de recunoaşterea şi analiza factorilor care îl influenţează, dintre care enumerăm (Prodan, 1999; Zaborilă, 2004): sistemul de management practicat într-o organizaţie, personalitatea şi stilul de comportament al managerilor, organizarea nivelurilor ierarhice superioare, potenţialul şi personalitatea angajaţilor etc.

Viziunea strategică pe care managerii organizaţiilor de succes o au, cumulată cu un stil decizional calibrat pe nevoile de dezvoltare ale organizaţiei, precum şi pe evoluţia pieţei produselor/serviciilor în care organizaţia activează, la care se adaugă atitudinile şi comportamentele care promovează justiţia procedurală, echitatea şi motivarea angajaţilor şi le oferă posibilitatea de a-şi exprima vocea sunt numai câteva dintre ingredientele care fac ca unele organizaţii să se dezvolte rapid şi să ajungă apreciate. În acelaşi timp, dimensiunile managementului organizaţional au implicaţii pentru delimitarea şi evoluţia profilului atitudinilor şi comportamentelor pe care angajaţii le manifestă faţă de organizaţie şi faţă de munca pe care sunt investiţi să o realizeze, în vederea îndeplinirii obiectivelor organizaţiei. De exemplu, un manager autocrat, care nu-şi consultă angajaţii atunci când adoptă decizii care vizează, în mod direct, munca angajaţilor sau atunci când doreşte să implementeze anumite schimbări în organizaţie, va fi privit cu reticenţă, neîncredere şi ostilitate. O altă consecinţă a unui astfel de stil managerial vizează rezistenţa (mai mult sau mai puţin deschisă) din partea angajaţilor în ceea ce priveşte

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

implementarea efectivă a schimbărilor. De asemenea, un manager care adoptă decizii care creează sentimentul de inechitate în rândul angajaţilor prezintă riscul de a experimenta insatisfacţia în raport cu efectele negative pe care propriile sale acţiuni le produce. La polul opus, un manager centrat pe rezolvarea eficientă a sarcinilor, cu utilizarea optimă a resurselor materiale şi umane şi care, în egală măsură, este atent la nevoile de dezvoltare profesională ale angajaţilor, respectiv la colaborarea în vederea depăşirii dificultăţilor pe care aceştia le întâmpină, este privit cu respect şi deţine resursele necesare pentru a obţine succesul.

Implicarea în muncă (engl. *work engagement*), dedicarea faţă de muncă (engl. *job/work involvement*) şi satisfacţia faţă de muncă sunt concepte pe care cercetătorii din domeniul psihologiei muncii şi organizaţionale le abordează ca dimensiuni ale atitudinii faţă de muncă în rândul angajaţilor unei organizaţii. Pentru a circumscrie contextul conceptual al studiului pe care îl vom prezenta în a doua parte a acestui articol, vom delimita, pe scurt, semnificaţiile implicării în (şi dedicării faţă de) munca profesională, respectiv ale satisfacţei angajaţilor faţă de munca pe care o prestează într-o organizaţie.

Implicarea în muncă a angajaţilor. Implicarea în munca profesională reprezintă o stare mentală pozitivă, de împlinire, care apare în contextul muncii pe care un angajat o prestează pe un anumit post (într-o anumită funcţie) dintr-o organizaţie şi care este caracterizată prin vigoare, dedicare faţă de muncă şi absorbire în procesul muncii (Schaufeli şi Bakker, 2004). Pentru un angajat, implicarea în muncă circumscrie, mai degrabă, o stare afectivă şi cognitivă persistentă şi omniprezentă şi nu una de moment, legată de un anumit aspect al muncii, eveniment, comportament sau de o anumită persoană (Schaufeli şi Bakker, 2004; Schaufeli, Bakker şi Salanova, 2006). Din punct de vedere operaţional, implicarea în muncă a fost definită prin trei faţete (Schaufeli şi Bakker, 2004): a) vigoarea care se caracterizează prin niveluri ridicate ale energiei fizice, mentale şi rezilienţei şi prin dorinţa angajatului de a depune eforturi pentru realizarea activităţilor şi a sarcinilor de serviciu, în ciuda dificultăţilor pe care le întâmpină; b) dedicarea care implică sentimentul că munca de la serviciu are semnificaţie, este importantă, reprezintă o sursă de inspiraţie, oferă provocări pentru dezvoltarea profesională şi personală; angajaţii care sunt dedicaţi muncii lor îşi îndeplinesc sarcinile profesionale cu entuziasm şi sunt mândri de ceea ce fac; această dimensiune se referă la o componentă mai degrabă emoţională a implicării în muncă şi trebuie legată de disponibilitatea unui angajat de a aloca un timp considerabil muncii pe care o prestează şi de a depune sistematic eforturi, în vederea realizării

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

unei munci pline de sens; c) absorbirea care se caracterizează prin capacitatea de concentrare totală şi prin preocuparea constantă faţă de activităţile specifice postului pe care angajatul lucrează; angajaţii absorbiţi de munca lor sunt atât de concentraţi asupra a ceea ce fac (şi atât de entuziasmaţi de sarcinile pe care le au de îndeplinit), încât uită de ceea ce se întâmplă în jurul lor; adesea, le este greu să se detaşeze de munca pe care o realizează (de exemplu, îşi iau de muncă acasă sau le vorbesc prietenilor cu entuziasm despre munca pe care o fac la serviciu).

Variabilele care contribuie direct la implicarea în munca profesională sau o facilitează includ (Hassan şi Ahmed, 2011; Paveloni şi Vîrgă, 2013; Saks, 2006): caracteristicile posturilor de muncă (de exemplu: nivelul suprasolicitării cu sarcini, ambiguitatea/claritatea rolurilor, nivelul conflictelor între roluri, nivelul autonomiei în îndeplinirea rolurilor specifice unui post), nivelul suportului informaţional şi emoţional din partea colegilor şi a supervizorilor, recunoaşterea şi recompensarea muncii profesionale bine realizată, percepţia angajaţilor cu privire la justiţia procedurală din interiorul organizaţiei, nivelul încrederii angajaţilor în liderii lor şi *leadership*-ul autentic, percepţia climatului organizaţional orientat către atitudini şi comportamente etice. Într-un studiu realizat în rândul a 395 de angajaţi ai unor bănci comerciale din Malaiesia, *leadership*-ul autentic (operaţionalizat prin dimensiuni, precum transparenţa în relaţiile cu subordonaţii sau calitatea autentică a acţiunilor întreprinse de lideri) a avut o contribuţie semnificativă în predicţia încrederii subordonaţilor în liderii lor, precum şi în predicţia implicării în muncă (Hassan şi Ahmed, 2011). Datele aceluiaşi studiu au evidenţiat rolul mediator pe care încrederea în lider îl are în raport cu relaţia dintre stilul de *leadership* şi implicarea în muncă a angajaţilor.

Printre efectele benefice ale implicării în muncă în rândul angajaţilor unei organizaţii, se numără (Saks, 2006; Shimazu, Schaufeli, Miyanaka şi Iwata, 2010): atitudinile pozitive faţă de locul de muncă (de exemplu, nivelul ridicat al satisfacţiei faţă de muncă) şi faţă de organizaţie, orientarea către comportamentele organizaţionale civice, dedicarea angajaţilor faţă de munca pe care o realizează, nivelul ridicat al performanţelor profesionale, un nivel mai ridicat al angajamentului faţă de organizaţie, nivelul mai scăzut al intenţiei angajaţilor de a părăsi organizaţia, precum şi *status*-ul mai bun al sănătăţii fizice şi mentale.

Dedicarea faţă de muncă. Dedicarea faţă de muncă este conceptualizată prin măsura în care un angajat se identifică din punct de vedere psihologic cu munca profesională pe care o desfăşoară într-o organizaţie (Kanungo, 1982; *apud* Douglas McCook, 2002). Autorii care s-

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

au ocupat de acest concept accentuează asupra nivelului implicării în plan psihologic şi al preocupării faţă de *job*-ul curent, de care un angajat dă dovadă. Angajaţii cărora le este caracteristic un nivel ridicat al dedicării faţă de *job*-ul pe care îl au tind să perceapă munca lor ca pe o parte importantă a identităţii de sine. Dedicarea faţă de munca profesională este rezultatul evaluărilor cognitive pe care angajaţii le fac cu privire la potenţialul postului pe care muncesc de a le satisface propriile nevoi (de exemplu: nevoile materiale, nevoia de dezvoltare, de a avea scopuri personale stabile şi clare, nevoia de a identifica semnificaţia propriei existenţe etc.). Această dimensiune a muncii profesionale este puternic legată de imaginea de sine pe care un angajat şi-o formează în timp. Astfel, angajaţii dedicaţi tind să considere sarcinile şi îndatoririle de la locul de muncă ca fiind o parte foarte importantă a existenţei lor (Brown şi Leigh, 1996), iar productivitatea şi calitatea muncii pe care o realizează reprezintă pentru astfel de angajaţi un factor important care contribuie la starea de bine în legătură cu propria lor persoană. Percepţia unui angajat cu privire la climatul psihologic favorabil din organizaţia în care activează şi experimentarea stării de bine în legătură cu locul de muncă pe care îl are contribuie, în mod semnificativ, la impresia de claritate în legătura cu munca profesională, la creşterea ataşamentului, precum şi a dedicării faţă de munca pe care o realizează (Brown şi Leigh, 1996). Datele raportate în studiile care s-au preocupat de antecedentele şi efectele dedicării faţă de muncă evidenţiază relaţii pozitive între această dimensiune a atitudinii pe care angajaţii o manifestă în plan profesional şi comportamentele organizaţionale civice (Diefendorff, Brown, Kamin şi Lord, 2002; Munene, 1995), respectiv performanţa în muncă (Blau şi Ryan, 1997; Brown şi Leigh, 1996; Rotenberry şi Moberg, 2007). Relaţia cu performanţa la locul de muncă pare să fie mediată de nivelul ridicat al eforturilor pe care angajaţii dedicaţi le depun pentru îndeplinirea sarcinilor şi atingerea obiectivelor pe care le au (Brown şi Leigh, 1996). De asemenea, studiile au evidenţiat o relaţie pozitivă şi consistentă între dedicarea faţă de muncă şi satisfacţia în rândul angajaţilor din diverse sectoare ocupaţionale (Elloy, Everett şi Flynn, 1991; Mathieu şi Farr, 1991; Patterson şi O' Driscoll, 1990).

Satisfacţia faţă de muncă. Satisfacţia faţă de muncă în rândul angajaţilor unei instituţii, companii sau firme reprezintă una dintre cele mai studiate teme din domeniul psihologiei muncii şi organizaţionale. Primele studii care au vizat această dimensiune au fost realizate încă din anii 1930. Importanţa constructului rezidă în rolul central pe care îl joacă în cadrul modelelor şi al teoriilor despre proiectarea posturilor,

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

management şi *leadership* sau comportamentele de evitare a muncii, pe care angajaţii le manifestă. Satisfacţia de muncă a fost conceptualizată prin nivelul emoţiilor pozitive pe care un angajat le resimte faţă de propria slujbă (Jex, 2002). La dimensiunea legată de emoţiile pozitive, putem adăuga atât o dimensiune cognitivă, cât şi una comportamentală, astfel ajungându-se la definirea satisfacţiei în termeni de atitudine. D. Vercellino (2008) a extras trei categorii de semnificaţii ale satisfacţiei faţă de muncă: a) semnificaţii potrivit cărora satisfacţia este privită ca o cauză a comportamentelor angajaţilor; accentul este pus pe comportamentele pe care angajaţii le pot manifesta (de exemplu: plângerile adresate şefilor, absenteismul, întârziatul la programul de lucru, demisia etc.), ca urmare a (in)satisfacţiei faţă de muncă; b) semnificaţii potrivit cărora satisfacţia faţă de muncă este privită ca rezultatul încheierii unui ciclu comportamental; în acord cu acestă abordare, satisfacţia (sau insatisfacţia) reflectă evaluarea de către angajat a rezultatelor muncii sale în raport cu propriile nevoi, scopuri sau expectanţe; în analiza satisfacţiei, cea mai mare importanţă o prezintă relaţia cauzală dintre trebuinţele şi expectanţele unui angajat, pe de o parte, iar pe de alta, comportamentele pe care le-a manifestat şi rezultatele pe care le-a obţinut; c) semnificaţii potrivit cărora satisfacţia este privită ca una dintre componentele sistemului de control şi reglare, care este propriu fiecărui angajat; astfel, angajaţii nesatisfăcuţi în raport cu propria muncă vor face eforturi să-şi îmbunătăţească performanţele sau vor căuta un loc de muncă mai convenabil; dimpotrivă, angajaţii satisfăcuţi vor încerca să repete ciclul comportamental care a condus la satisfacţie, cu excepţia cazului în care apar alte nevoi şi expectanţe dominante.

Literatura de specialitate prezintă dovezi empirice consistente cu privire la relaţiile dintre satisfacţie şi alte variabile importante pentru înţelegerea mecanismelor şi a proceselor legate de munca angajaţilor unei organizaţii: motivaţia faţă de muncă, performanţa pe post (productivitatea), fluctuaţia personalului sau starea de sănătate fizică şi mentală a angajaţilor (pentru o sinteză cuprinzătoare, a se vedea Robu, 2009).

Prezentul studiu

Aşa cum am văzut, stilul managerial şi natura *leadership*-ului reprezintă factori care facilitează atitudinile pozitive (de exemplu: implicarea) pe care angajaţii le manifestă faţă de munca lor şi faţă de organizaţie. În cele ce urmează, vom prezenta metodologia şi rezultatele unui studiu cantitativ, pe care l-am realizat în rândul angajaţilor români din

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

mai multe domenii de activitate din sectorul public, respectiv din cel privat. Prin studiul corelaţional pe care l-am realizat, am urmărit evidenţierea contribuţiei pe care atitudinile şi comportamentele managerilor unei organizaţii o au în raport cu implicarea în (şi dedicarea faţă de) muncă a angajaţilor, precum şi în raport cu satisfacţia acestora.

Participanţi şi procedura pentru colectarea datelor

Un număr de 123 de angajaţi (dintre care 65 activau în diverse domenii din sectorul public, iar restul în domenii din sectorul privat) au răspuns la protocolul care a inclus cinci chestionare standardizate. Au fost 51 de femei şi 72 de bărbaţi. Vârstele angajaţilor au fost cuprinse între 19 şi 59 de ani (m = 36.47 ani; s = 9.45 ani). Diferenţa dintre vârsta medie a angajaţilor din sectorul public şi cea a angajaţilor din sectorul privat a fost marginală în ceea ce priveşte semnificaţia statistică ($m_{\text{vârstă angajaţi sector public}}$ = 38.03 ani; $s_{\text{vârstă angajaţi sector public}}$ = 9.98 ani; $m_{\text{vârstă angajaţi sector privat}}$ = 34.75 ani; $s_{\text{vârstă angajaţi sector privat}}$ = 8.59 ani; t = 1.93; p = 0.055). Un sfert dintre angajaţii chestionaţi absolviseră studii medii, restul fiind posesori ai unei diplome de studii universitare de bază (46.3 %) sau postuniversitare (27.6 %). Domeniile de activitate profesională în care participanţii la studiu erau angajaţi au inclus: Ministerul Administraţiei şi Internelor/MAI (33.3 %), industrie (18.7 %), educaţie, formare, instrucţie (13.8 %), administraţie publică (9.8 %), servicii hoteliere (5.7 %), comerţ (4.9 %), alte domenii (13.6 %). Posturile pe care participanţii erau încadraţi în momentul colectării datelor studiului au inclus: subofiţeri şi ofiţeri de poliţie (9.7 %), agenţi de poliţie (14.6 %), profesori/instructori (12.2 %), funcţionari publici (14.6 %), economişti (4.8 %), lucrători în domeniul serviciilor bancare şi financiare (1.6 %), jurişti (2.4 %), farmacişti şi asistenţi medicali (4 %), asistenţi sociali (1.6 %), personal cu funcţii de conducere (4 %), personal tehnic (4.8 %), personal TESA (8.5 %), alte posturi (17.4 %). Vechimea medie pe care angajaţii o aveau în munca pe posturile pe care activau a fost egală cu 8.06 ani (s = 7.42 ani; domeniul de variaţie: 0.33-37 ani). Angajaţii care activau în domeniile din sectorul public aveau o vechime semnificativ mai mare, comparativ cu vechimea în muncă pe care o aveau angajaţii din sectorul privat ($m_{\text{vechime sector public}}$ = 10.85 ani; $s_{\text{vechime sector public}}$ = 7.70 ani; $m_{\text{vechime sector privat}}$ = 4.98 ani; $s_{\text{vechime sector privat}}$ = 5.73 ani; t = 4.69; $p < 0.001$).

Participanţii au fost abordaţi individual, de obicei în timpul programului de lucru. S-a preferat selectarea unei varietăţi de ocupaţii şi posturi de muncă (mai ales pentru domeniile de activitate din sectorul

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

privat), întrucât s-a pornit de la premisa că atitudinile pe care angajaţii le manifestă faţă de munca pe care o prestează sunt puternic ancorate atât în contextul organizaţiilor de apartenenţă, cât şi în specificul solicitărilor (sarcini, responsabilităţi, relaţii de muncă funcţionale etc.) pe care le implică munca pe un anumit post. Datorită caracteristicilor reţelei sociale şi profesionale a autorilor prezentului articol, angajaţii din sectorul public au fost mai omogeni în ceea ce priveşte posturile/poziţiile profesionale pe care le deţineau. Aceştia s-au împărţit între lucrători în MAI sau în administraţia publică, respectiv profesori.

Răspunsurile la chestionare au fost anonime (pentru a se încuraja deschiderea şi sinceritatea din partea participanţilor). Din numărul iniţial de protocoale cu răspunsuri, şapte au fost eliminate în etapa de validare. Aceste protocoale au inclus profiluri atipice ale răspunsurilor (de exemplu, tendinţa de alegere a variantelor situate la extremele scalelor pentru răspunsuri).

Chestionarele administrate participanţilor

Instrumentele pe care le-am administrat participanţilor au inclus cinci chestionare, după cum urmează: a) chestionarul de date personale (vârsta şi nivelul educaţiei) şi informaţii despre statutul profesional (instituţia/compania/firma angajatoare, postul deţinut de participant, respectiv vechimea în munca pe acest post); b) scala pentru măsurarea satisfacţiei faţă de muncă; c) scala pentru măsurarea implicării în munca profesională; d) chestionarul pentru măsurarea dedicării faţă de munca profesională şi e) chestionarul pentru surprinderea percepţiei pe care angajaţii unei organizaţii o au cu privire la atitudinile şi comportamentele managerilor. Două dintre chestionarele utilizate au fost construite în etapa de proiectare a studiului pe care l-am realizat.

Scala pentru măsurarea satisfacţiei faţă de muncă. Instrumentul a inclus zece itemi care au fost formulaţi în scopul operaţionalizării diverselor faţete ale muncii pe care un angajat o prestează pe un post. În secţiunea destinată instrucţiunilor pentru completarea scalei, angajaţilor li s-a precizat că chestionarul viza satisfacţia pe care o aveau în acel moment faţă de munca pe postul pe care erau încadraţi şi faţă de instituţia/compania/firma în care lucrau. Angajaţii puteau să-şi exprime sincer punctul de vedere, fără a risca ca aceasta să deranjeze pe cineva (de exemplu, pe manageri) sau să le creeze probleme, deoarece nu trebuiau să-şi indice numele şi prenumele, fiind asiguraţi de confidenţialitatea răspunsurilor. Itemii au vizat satisfacţia faţă de următoarele aspecte ale

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

muncii pe care angajaţii investigaţi o prestau în organizaţiile în care activau: a) condiţiile fizice şi securitatea muncii; b) programul de lucru; c) relaţiile cu şefii; d) sistemul de salarizare şi recompensele financiare suplimentare; e) criteriile şi modul de verificare şi de evaluare a muncii; f) stilul de conducere a organizaţiei; g) posibilităţile de perfecţionare profesională; h) oportunităţile de avansare şi de promovare pe un post mai bun; i) relaţiile cu colegii de muncă şi j) resursele materiale necesare desfăşurării muncii în condiţii optime. Fiecărui item i-a fost alocată o scală pentru răspunsuri cu şase variante, după cum urmează: 1 – total nemulţumit(ă), 2 – nemulţumit(ă), 3 – destul de nemulţumit(ă), 4 – destul de mulţumit(ă), 5 – mulţumit(ă) şi 6 – mulţumit în totalitate(ă). În funcţie de varianta de răspuns pe care o alesese, un participant la studiu a primit la fiecare item un scor cuprins între 1 şi 6. Pentru fiecare participant, scorul la scală a fost obţinut prin însumarea scorurilor la itemi (domeniu de variaţie posibil: 10-60). Un scor ridicat a fost interpretat ca semnificând un nivel ridicat al satisfacţiei. Pentru întregul eşantion de angajaţi care au participat la prezentul studiu, valoarea consistenţei interne a fost foarte bună (a = 0.88).

Scala pentru măsurarea implicării în muncă a angajaților. În vederea măsurării nivelului implicării în munca profesională în rândul participanţilor la studiu, am utilizat versiunea scurtă a scalei Utrecht (*Utrecht Work Engagement Scale*/UWES; Schaufeli, Baker şi Salanova, 2006). Instrumentul include nouă itemi selectaţi din versiunea lungă. Itemii operaţionalizează cele trei dimensiuni ale implicării în munca profesională, şi anume vigoarea (de exemplu: „Când muncesc la serviciu, mă simt puternic/-ă şi viguros/-oasă."), dedicarea (de exemplu: „Sunt mândru/mândră de munca pe care o fac la serviciu."), respectiv absorbirea (de exemplu: „Când muncesc la serviciu, uit pur şi simplu de mine."). La fiecare item, participanţii au răspuns pe o scală de tip Likert cu şapte variante, şi anume: 0 – niciodată, 1 – aproape niciodată, 2 – rar, 3 – câteodată, 4 – des, 5 – foarte des şi 6 – întotdeauna. Autorii instrumentului recomandă atât calcularea unui scor total (ca media scorurilor la itemii scalei), cât şi a câte unui scor pentru fiecare dintre dimensiunile implicării (ca media scorurilor la itemii corespunzători). În prezentul studiu, doar scorul total a fost utilizat în analizele cantitative. Un scor ridicat a fost considerat ca indicator al unui nivel ridicat al implicării în munca profesională. Pentru prezentul studiu, consistența internă a scalei a fost foarte bună (a = 0.89).

Chestionarul pentru măsurarea dedicării față de munca profesională în rândul angajaților. În vederea surprinderii dedicării faţă de munca profesională, am

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

utilizat un chestionar cu zece itemi propus de R. N. Kanungo (*Job Involvement Questionnaire*/JIQ). Itemii au fost preluaţi dintr-o teză de doctorat realizată de K. Douglas McCook (2002) pe tema relaţiilor dintre percepţiile angajaţilor despre organizaţia în care activează, atitudinea faţă de muncă, efortul depus, performanţa în muncă şi comportamentele organizaţionale civice. Instrumentul a fost construit pentru a operaţionaliza dedicarea care reprezintă măsura în care un angajat se identifică din punct de vedere psihologic cu propria sa muncă profesională. Participanţii la studiul nostru au răspuns la itemi (de exemplu: „Cele mai multe dintre interesele mele sunt legate de slujba pe care o am." sau „Mă dedic aproape tot timpul slujbei mele.") alegând una dintre cele cinci variante care le-au fost puse la dispoziţie, şi anume: 1 – dezacord puternic, 2 – dezacord, 3 – nici în dezacord, nici de acord, 4 – acord şi 5 – acord puternic. Itemii 4 şi 7 au necesitat scorarea în sensul invers scalei pentru răspunsuri. Pentru fiecare participant, scorul a fost obţinut prin însumarea scorurilor la itemi (domeniul posibil de variaţie: 10-50). Un scor ridicat a fost interpretat ca semnificând un nivel ridicat al dedicării faţă de munca profesională. Pentru prezentul eşantion de angajaţi, valoarea consistenţei interne a fost foarte bună (a = 0.91).

Chestionarul pentru evaluarea percepţiei angajaţilor cu privire la atitudinile şi comportamentele managerilor. Ultimul chestionar din protocolul standardizat pe care participanţii la studiu l-au completat a inclus 18 itemi (a se vedea anexa prezentului articol), la care răspunsurile au fost oferite pe o scală de tip Likert cu cinci ancore verbale, şi anume: 0 – foarte rar, 1 – rar, 2 – destul de rar, 3 – destul de des, 4 – des şi 5 – foarte des. Participanţilor li s-a explicat faptul că dimensiunea referitoare la conducerea unei organizaţii reprezintă un aspect vital pentru buna funcţionare şi succes, fiind invitaţi să aprecieze frecvenţa cu care managerii organizaţiei în care activau manifestau atitudini şi comportamente care vizau următoarele dimensiuni: a) adoptarea deciziilor strategice pentru organizaţie, planificarea şi gestionarea resurselor (itemii 3, 4, 11 şi 14 – a se vedea anexa); b) stilul de interrelaţionare cu angajaţii (itemii 2, 5, 15 şi 16); c) strategiile de motivare a eforturilor din partea angajaţilor (itemii 1, 6 şi 12); d) orientarea managerilor către promovarea culturii interne a organizaţiei (itemii 7, 9 şi 17) şi e) integritatea şi etica reflectate în atitudinile şi comportamentele manifestate de către manageri (itemii 8, 10, 13 şi 18). Itemii au fost formulaţi astfel încât să facă referire la aspecte cât mai concrete subsumate practicilor şi comportamentelor pe care managerii le manifestau. Întrucât dimensiunile pe care le-am enumerat au fost operaţionalizate prin câte trei sau patru itemi, scorul la fiecare a fost

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

obţinut prin calcularea mediei scorurilor la itemii corespunzători (pentru fiecare dimensiune, domeniul posibil de variaţie a scorului a fost 0-5). De asemenea, pentru fiecare participant, a fost calculat un scor total (ca media scorurilor la toţi itemii chestionarului). Acesta a fost considerat indicatorul percepţiei pe care un participant o avea cu privire la stilul managerial din organizaţiile în care activau. Un scor ridicat (de exemplu, un scor ≥ 4.00) a fost interpretat ca semnificând o frecvenţă ridicată a atitudinilor şi comportamentelor pozitive pe care managerii le manifestau şi, în consecinţă, o percepţie favorabilă din partea angajaţilor chestionaţi. Pentru eşantionul de angajaţi care au participat la prezentul studiu, valoarea consistenţei interne a fost foarte bună (a = 0.94).

Aspecte privind analiza cantitativă a datelor brute

Prelucrarea datelor brute a fost realizată cu aplicaţia SPSS for Windows 16.00 (IBM SPSS, Chicago, IL). Una dintre condiţiile utilizării testelor multivariate parametrice este normalitatea distribuţiilor univariate. De aceea, au fost explorate caracteristicile referitoare la forma distribuţiilor pentru scorurile pe care angajaţii le-au obţinut la: a) chestionarul pentru evaluarea percepţiei cu privire la comportamentele managerilor şi b) chestionarele pentru evaluarea implicării în muncă, respectiv a dedicării şi satisfacţiei faţă de munca profesională. Au fost calculate valorile pentru indicatorul simetriei (skewness) şi cel al boltirii (kurtosis). Pentru o distribuţie cvasi-normală, aceştia trebuie să aibă valori apropiate de zero (Popa, 2008). Literatura metodologică sugerează că există probleme majore în ceea ce priveşte simetria şi boltirea distribuţiei unei variabile, atunci când valorile indicatorilor skewness şi kurtosis sunt mai mici decât -1.00 sau mai mari decât 1.00 (Morgan, Leech, Gloeckner şi Barrett, 2004). În vederea comparării mediilor pentru dimensiunile psihologice vizate în funcţie de sectorul de activitate al organizaţiilor în care angajaţii lucrau, a fost utilizat testul *t*-Student pentru eşantioane independente (valoarea pragului critic pentru stabilirea semnificaţiei statistice a fost fixată la p = 0.05, bilateral). Pentru diferenţele semnificative, a fost estimată mărimea efectului, prin calcularea valorii coeficientului *d* propus de J. Cohen. Reperele calitative pentru interpretarea mărimii efectului au fost următoarele (Popa, 2008): 0.20 – efect de mărime scăzută, 0.50 – efect de mărime moderată şi 0.80 – efect de mărime ridicată. Asocierile dintre percepţia pe care angajaţii chestionaţi o aveau cu privire la coordonatele sistemului de management specific organizaţiilor în care activau şi atitudinile pe care le manifestau faţă de

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

munca pe care o desfăşurau au fost estimate prin calcularea corelaţiilor liniare (coeficientul *r*-Pearson). Relaţiile dintre aceste variabile au fost explorate la un nivel mai complex, utilizându-se analiza de regresie liniară bivariată.

Rezultate

Indicatori statistici descriptivi. Tabelul 1 sumarizează indicatorii descriptivi (medii, abateri standard, respectiv indicatorii simetriei şi boltirii) pentru distribuţiile variabilelor care au fost măsurate în contextul prezentului studiu.

Tabelul 1 Indicatori descriptivi pentru distribuţiile variabilelor de interes

Variabile	m	s	Skewness	Kurtosis
Percepţia cu privire la comportamentele managerilor	3.52	0.94	- 0.96	0.93
Implicarea în muncă	4.05	0.85	- 0.35	0.01
Dedicarea faţă de muncă	31.25	7.00	- 0.54	- 0.53
Satisfacţia faţă de muncă	44.18	7.88	- 0.51	0.11

În raport cu domeniile de variaţie pentru scorurile la chestionare, angajaţii care au participat la prezentul studiu au manifestat tendinţa de a obţine: a) un scor moderat spre ridicat pentru percepţia cu privire la atitudinile şi comportamentele constructive, pe care managerii le manifestau în raport cu scopurile organizaţiilor; b) scoruri moderate pentru implicarea în munca profesională, respectiv pentru dedicare; c) un scor moderat spre ridicat pentru satisfacţia faţă de munca profesională. Cu excepţia valorilor indicatorilor pentru variabila referitoare la percepţia cu privire la comportamentele managerilor, care au prezentat abateri mai pronunţate de la valoarea zero, valorile simetriei şi boltirii pentru distribuţiile celorlalte variabile măsurate în contextul studiului nu au prezentat abateri problematice de la condiţia normalităţii. Niciuna dintre variabilele măsurate nu a înregistrat valori ale indicatorilor simetriei şi boltirii în afara intervalului [- 1.00; 1.00], aceste date fiind considerate ca indicând absenţa problemelor majore în ceea ce priveşte normalitatea distribuţiilor variabilelor pe care le-am vizat în studiul nostru.

Date comparative. Comparativ cu angajaţii care lucrau în diverse domenii de activitate din sectorul privat, cei care lucrau în sectorul public au obţinut o medie semnificativ mai ridicată (Tabelul 2; $t = 2.18$; $p < 0.05$) la chestionarul pentru evaluarea percepţiei cu privire la atitudinile şi comportamentele managerilor organizaţiilor în care activau. Pentru această

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

diferenţă, mărimea efectului din partea variabilei referitoare la sectorul de activitate profesională a fost moderată (d = 0.40). Acest rezultat poate fi explicat prin faptul că subeşantionul angajaţilor care activau în domenii din sectorul public a fost saturat cu lucrători (ofiţeri, subofiţeri şi agenţi de poliţie) în MAI (41 dintre cei 65 de angajaţi în sectorul public) care, probabil pentru a salva imaginea instituţiei poliţiei, au tins să raporteze o frecvenţă mai ridicată a atitudinilor şi comportamentelor pozitive din partea managerilor unităţilor administrative din cadrul MAI în care activau. De asemenea, comparativ cu angajaţii din sectorul privat, cei din sectorul public au obţinut o medie cu 2.73 puncte mai ridicată pentru satisfacţia faţă de munca profesională, însă diferenţa a fost marginală în ceea ce priveşte semnificaţia statistică (t = 1.94; p = 0.054).

Tabelul 2 Comparaţii în funcţie de sectorul de activitate al angajaţilor

Variabile dependente	**Sector public**		**Sector privat**		**t**
	m	**s**	**m**	**s**	
Percepţia cu privire la comportamentele managerilor	3.70	0.79	3.33	1.05	2.18 *
Implicarea în muncă	4.05	0.84	4.05	0.86	0.04
Dedicarea faţă de muncă	31.48	6.23	31.00	7.80	0.38
Satisfacţia faţă de muncă	45.47	6.37	42.74	9.12	1.94

Notă: * p < 0.05 (bilateral)

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

Date corelaţionale. Pentru eşantionul total de angajaţi care au participat la studiu, vechimea în munca pe postul de încadrare nu a prezentat corelaţii consistente cu niciuna dintre celelalte variabile (Figura 1). Doar corelaţia cu implicarea în munca profesională a fost semnificativă din punct de vedere statistic ($r = 0.18$; $p < 0.05$), însă modestă ca intensitate.

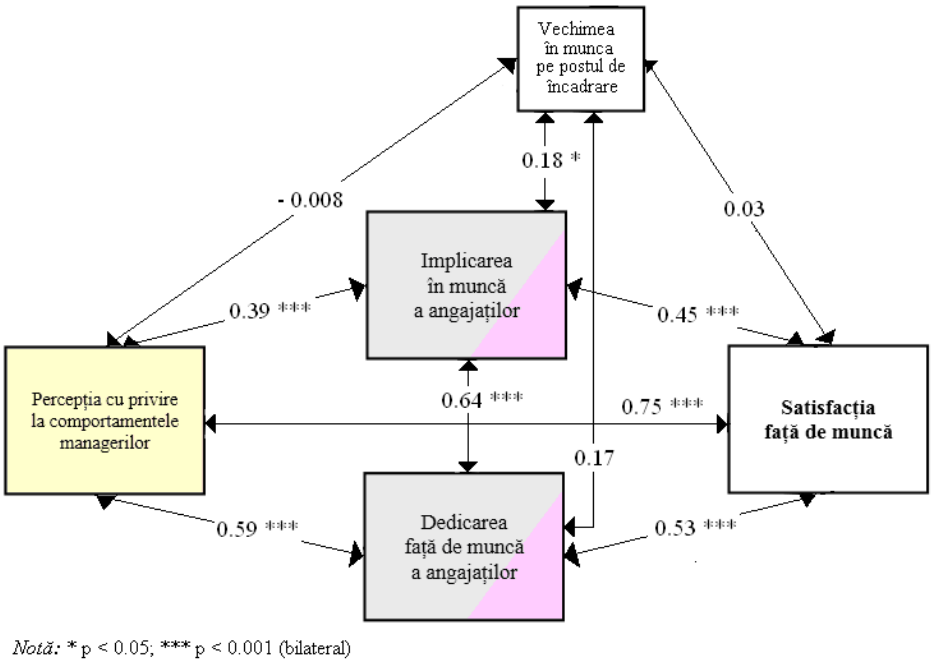


Fig. 1 Corelaţiile dintre variabilele de interes (eşantion total)

În schimb, aşa cum ne-am aşteptat, percepţia cu privire la comportamentele managerilor a prezentat corelaţii pozitive şi semnificative cu toate variabilele referitoare la atitudinea faţă de muncă în rândul angajaţilor chestionaţi (cea mai puternică corelaţie înregistrându-se cu satisfacţia faţă de muncă – $r = 0.75$, $p < 0.001$). De asemenea, implicarea în munca profesională şi dedicarea s-au asociat pozitiv cu satisfacţia faţă de muncă. Corelaţiile au fost de intensitate moderată. *Pattern*-uri relativ asemănătoare au fost obţinute şi pentru corelaţiile dintre variabilele măsurate pentru subeşantioanele de angajaţi din sectorul public (Figura 2), respectiv privat (Figura 3). Orientăm cititorul către a constata că, pentru angajaţii din sectorul privat, corelaţia pozitivă dintre percepţia cu privire la atitudinile şi comportamentele manifestate de către managerii

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

organizațiilor în care activau, respectiv satisfacția față de munca profesională ($r = 0.80$; $p < 0.001$) a fost mai puternică decât corelația dintre aceleași două variabile, înregistrată pentru angajații din sectorul public. Acest rezultat sugerează că, pentru angajații din sectorul privat, a căror „voce" se face auzită mai puternic în contextul organizațiilor în care lucrează, dimensiunea managerială a climatului organizațional pare să fie mai importantă în raport cu satisfacția, iar aceasta ținând cont de importanța strategică pe care conducerea unei organizații o are în raport cu îndeplinirea obiectivelor organizației și cu succesul în domeniul în care organizația operează.

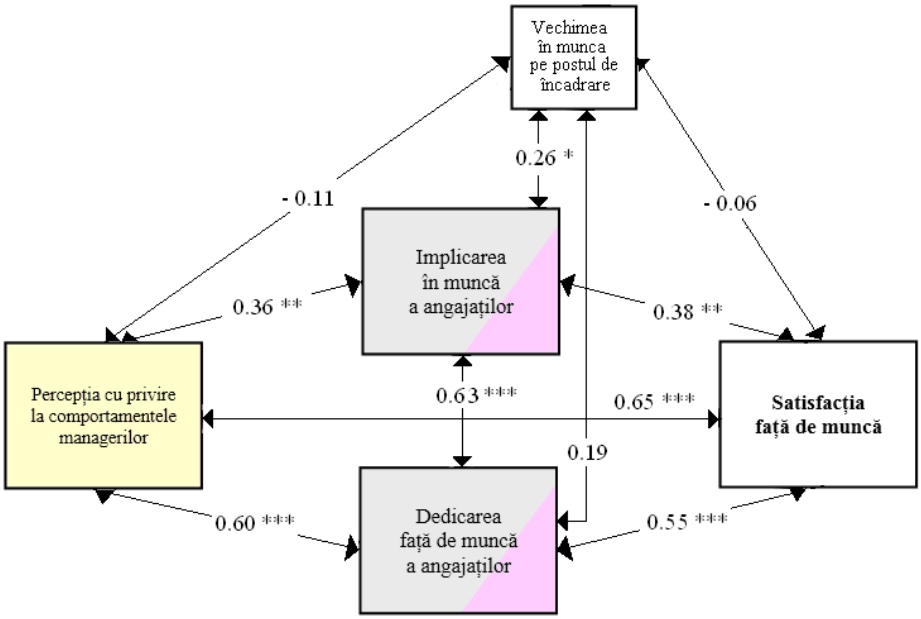


Fig. 2 Corelațiile dintre variabilele de interes
(angajați care activau în sectorul public)

Deși relația pozitivă dintre comportamentele managerilor și satisfacția angajaților operează și pentru mulți dintre angajații din sectorul public (de stat), există angajați care, deși recunosc faptul că modul de conducere a instituțiilor în care lucrează nu este cel mai eficient, se declară satisfăcuți față de munca pe care o prestează (iar această tendință poate fi probată și prin stabilitatea/vechimea în muncă mai mare pe posturile de

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

încadrare), probabil sursele satisfacţiei fiind altele decât cele caracteristice angajaţilor din sectorul privat

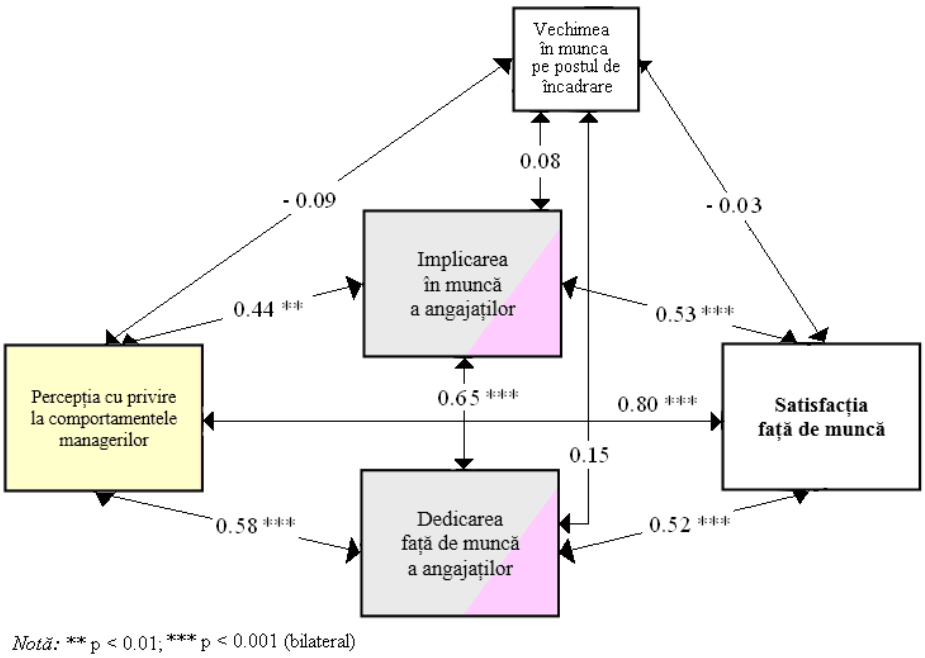


Fig. 3 Corelaţiile dintre variabilele de interes
(angajaţi care activau în sectorul privat)

Date ale analizelor de regresie liniară bivariată. Figura 4 sumarizează datele obţinute în urma realizării seriei de analize de regresie liniară bivariată, luând ca bază eşantionul total de angajaţi care au participat la studiu. Pentru simplificarea figurii, au fost prezentate numai valorile standardizate (β) ale coeficienţilor de regresie. Valoarea R^2 reprezintă coeficientul de determinare pentru fiecare model de regresie testat, adică proporţia din varianţa variabilei dependente (criteriul) explicată de variabila independentă care a fost luată în calcul. Toate modelele de regresie au inclus şi constanta. Frecvenţa ridicată a atitudinilor şi comportamentelor constructive (benefice pentru organizaţii) pe care managerii le manifestau a fost un predictor pozitiv ($\beta = 0.59$; $p < 0.001$) pentru nivelul implicării în munca profesională în rândul angajaţilor chestionaţi ($R = 0.59$; $R^2 = 0.350$; $F_R = 64.54$; $p < 0.001$). Orientarea managerilor către atitudini şi comportamente apreciate de către angajaţi a explicat 35 % din diferenţele dintre angajaţii chestionaţi în ceea ce priveşte

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

nivelul implicării în munca profesională pe care o realizau în organizaţiile din care făceau parte.

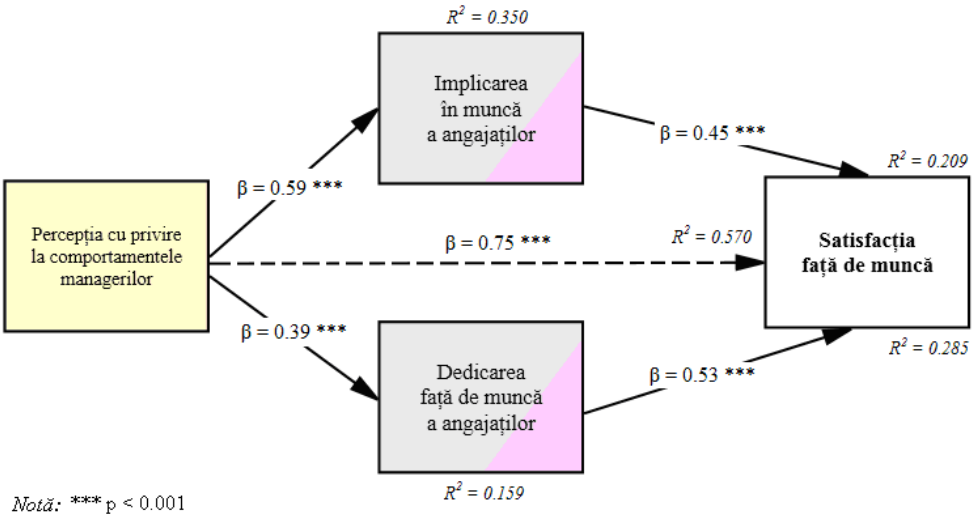


Fig. 4 Sinteza datelor obţinute prin analizele de regresie liniară bivariată (eşantion total)

De asemenea, frecvența ridicată a comportamentelor constructive pe care managerii le manifestau a fost un predictor pozitiv (β = 0.39; p < 0.001) pentru nivelul dedicării față de munca profesională în rândul angajaţilor care au participat la studiu (R = 0.39; R^2 = 0.159; F_R = 22.81; p < 0.001). Orientarea managerilor către atitudini şi comportamente pozitive a explicat aproximativ 16 % din diferențele dintre angajaţi în ceea ce priveşte nivelul dedicării faţă de munca profesională pe care o realizau. În fine, frecvența ridicată a comportamentelor constructive manifestate de către manageri a avut o contribuție consistentă în explicarea diferențelor dintre angajații chestionați în ceea ce privește satisfacția față de munca profesională (β = 0.75; p < 0.001; R = 0.75; R^2 = 0.570; F_R = 160.28; p < 0.001). Comportamentele pozitive pe care managerii le manifestau au explicat 57 % din varianța satisfacției pe care angajaţii au exprimat-o. De asemenea, atât nivelul implicării în munca profesională, cât şi cel al dedicării au fost predictori pozitivi ai nivelului satisfacției față de muncă (β = 0.45; p < 0.001; R = 0.45; R^2 = 0.209; F_R = 31.96; p < 0.001 – pentru implicarea în munca profesională, respectiv β = 0.53; p < 0.001; R = 0.53; R^2 = 0.285; F_R = 47.73; p < 0.001 – pentru dedicarea faţă de muncă), prima dintre variabilele independente explicând aproximativ 21 % din

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

diferenţele dintre angajaţii chestionaţi în ceea ce priveşte satisfacţia faţă de muncă, iar cea de-a doua aproximativ 29 %.

Discuţii şi concluzii

Activitatea specifică managementului unei organizaţii implică o serie de coordonate (decizie, organizare, planificare şi dirijare a acţiunilor şi a relaţiilor funcţionale dintre departamente/angajaţi) care reclamă un profil specific persoanelor ce deţin posturi de conducere. Un manager eficient dispune de capacitatea de a gândi pragmatic şi de a adopta decizii strategice, de a proiecta schimbări şi a coordona implementarea lor, de a planifica resursele şi de a coordona un număr mare de iniţiative, acţiuni şi persoane, în vederea atingerii obiectivelor organizaţiei şi îndeplinirii misiunii pe care acesta o are. Caracteristici individuale, precum abilităţile intelectuale, stilul decizional şi cel interpersonal, capacitatea de rezistenţă la solicitări şi presiuni psihice etc. sunt urmărite în mod constant şi în diverse combinaţii în activitatea de selecţie a personalului cu funcţii de conducere (Prodan şi Gaşpar, 2004).

Cercetările şi experienţa organizaţiilor au evidenţiat o serie de factori intercorelaţi care explică diferenţele interindividuale în ceea ce priveşte comportamentul şi performanţa managerilor organizaţiilor. Aceşti factori implică atât caracteristici contextuale (de exemplu: climatul organizaţional, strategiile de promovare în funcţii manageriale, poziţia ocupată în ierarhia managerială), cât şi caracteristici individuale ale managerilor (de exemplu: vârsta, experienţa pe poziţii de conducere, achiziţiile profesionale, abilităţile cognitive şi sociale, trăsăturile de personalitate etc.) (Prodan, 1999; Prodan şi Gaşpar, 2004). Diferenţele interindividuale au fost explicate prin anumite particularităţi psiho-comportamentale, în psihologia personalului şi în managementul resurselor umane vorbindu-se de stiluri manageriale. A. Prodan (1999) a studiat caracteristicile comportamentale asociate diverselor stiluri manageriale, punând accentul pe motivaţie, modul de adoptare a deciziilor şi pe atitudinea faţă de subordonaţi. Din studiul realizat de Prodan, reiese importanţa pe care stilul managerial o are în raport cu succesul în funcţia de conducere a unei organizaţii.

Studiul pe care l-am realizat într-un eşantion de mărime medie care a inclus atât angajaţi din sectorul public, cât şi angajaţi din sectorul privat a evidenţiat importanţa pe care atitudinile şi comportamentele manageriale, precum evaluarea corectă a performanţelor individuale şi recunoaşterea meritelor angajaţilor, promovarea unui climat de muncă pozitiv şi de

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

comunicarea deschisă, fermitatea în afirmarea şi îndeplinirea obiectivelor şi a misiunii organizaţiei, transparenţa deciziilor adoptate, perseverenţa în promovarea şi implementarea schimbărilor care ar putea aduce un plus valoare organizaţiei, orientarea către respectul şi încrederea acordate angajaţilor etc., o au în raport cu motivarea şi implicarea angajaţilor în munca pe care o realizează, precum şi cu satisfacţia acestora. Premisa de la care am pornit, în etapa de proiectare a studiului, a fost că percepţia pozitivă pe care angajaţii o au despre stilul managerial din instituţiile de stat, companiile sau firmele în care lucrează, precum şi despre atitudinile şi comportamentele pe care managerii le manifestă are un impact pozitiv asupra implicării în rezolvarea sarcinilor profesionale şi, prin aceasta, asupra satisfacţiei. În acest ciclul relaţional, o variabilă cheie, de care am ţinut cont, a fost dedicarea faţă de muncă în rândul angajaţilor, care se exprimă prin măsura în care aceştia se identifică din punct de vedere psihologic cu munca pe care o realizează, în vederea atingerii obiectivelor organizaţiei. Având la bază anumite dominante valorile care orientează counduita unui angajat, precum şi sentimentul că munca prestată este valoroasă (atât prin beneficiile pe care le aduce angajatului, cât şi prin efectele pozitive pe care le produce asupra altora), dedicarea are un impact pozitiv atât în planul motivării angajaţilor pentru îndeplinirea atribuţiilor profesionale şi realizarea unei munci de calitate, cât şi în ceea ce priveşte satisfacţiile pe care angajaţii le obţin. O variabilă importantă (pe care, însă, nu am inclus-o în demersul nostru) este reprezentată de performanţa în muncă, logica relaţiilor fiind următoarea: angajamentul faţă de obiectivele organizaţiei, dedicarea faţă de muncă şi implicarea unui angajat în rezolvarea cu succes a propriilor responsabilităţi cresc şansa ca angajatul să obţină performanţe bune care, la rândul lor, îi mulţumesc pe şefi şi îi determină (sau ar trebui să îi determine) să aprecieze eforturile angajatului sub diverse forme (fie material, fie prin crearea de oportunităţi pentru dezvoltare profesională şi promovare). Rezultatele muncii pe care le obţine contribuie la menţinerea şi/sau creşterea satisfacţiei angajatului, iar această variabilă, la rândul ei, întăreşte eforturile orientate către eficienţa în muncă şi către îndeplinirea obiectivelor profesionale.

Chiar dacă, în eşantionul de angajaţi care au fost chestionaţi, datele descriptive au evidenţiat un preponderenţa atitudinilor şi a comportamentelor pozitive pe care managerii le manifestau, rezultatele studiului corelaţional şi cele obţinute în contextul modelelor de regresie pe care le-am testat sugerează că sistemul de management, ca dimensiune a climatului dintr-o organizaţie, reprezintă un factor important care contribuie la menţinerea motivaţiei angajaţilor pentru realizarea unei

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

munci de calitate şi pentru îndeplinirea obiectivelor şi misiunii pe care organizaţia şi le-a propus.

ANEXĂ

Chestionarul pentru evaluarea percepţiei angajaţilor cu privire la atitudinile şi comportamentele managerilor

Conducerea unei instituţii/companii/firme reprezintă un aspect vital pentru funcţionarea optimă şi succesul acesteia. În cele ce urmează, aveţi posibilitatea să vă exprimaţi cât mai obiectiv posibil propria părerea despre stilul de management din instituţia/compania/firma în care lucraţi în prezent, fără riscul ca răspunsurile dvs. să deranjeze pe cineva sau să vă creeze probleme, întrucât vă asigurăm de confidenţialitatea răspunsurilor.

Citiţi cu atenţie fiecare enunţ şi apreciaţi, pe scala de la 0 la 5, în ce măsură aspectul la care se referă enunţul este prezent, în mod obişnuit, în stilul de management al instituţiei/companiei/firmei în care lucraţi în prezent. Pentru a aprecia fiecare aspect, acordaţi o notă de la 0 la 5 (prin bifarea cu un "X" sau prin încercuirea unei cifre), ţinând cont de următoarea scală de notare:

0 – FOARTE RAR **1 –** RAR **2 –** DESTUL DE RAR
3 – DESTUL DE DES **4 –** DES **5 –** FOARTE DES

Nr. crt.	**Managerii din instituţia/compania/firma în care lucrez în prezent:**	*Se manifestă cu următoarea frecvenţă:*					
1.	Sunt preocupaţi de evaluarea corectă a performanţelor individuale, precum şi de recunoaşterea meritelor angajaţilor.	0	1	2	3	4	5
2.	Sunt preocupaţi de promovarea unui climat de muncă pozitiv şi de comunicarea deschisă.	0	1	2	3	4	5
3.	Înainte de adoptarea deciziilor strategice, sunt preocupaţi de consultarea specialiştilor din interiorul şi din afara instituţiei/companiei/firmei în care lucrez, precum şi a angajaţilor.	0	1	2	3	4	5
4.	Acordă atenţie modului de cheltuire a resurselor instituţiei/companiei/firmei în care lucrez.	0	1	2	3	4	5
5.	Au capacitatea de gestionare eficientă a conflictelor.	0	1	2	3	4	5
6.	Sunt orientaţi către stabilirea şi punerea în practică a unei politici transparente şi echitabile de recompensare a angajaţilor, care să-i motiveze.	0	1	2	3	4	5
7.	Sunt fermi în afirmarea şi îndeplinirea misiunii şi a obiectivelor instituţiei/companiei/firmei în care lucrez.	0	1	2	3	4	5
8.	Îşi asumă riscul pentru deciziile adoptate şi îşi recunosc propriile greşeli.	0	1	2	3	4	5

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

9.	Promovează valori ce demonstrează, în egală măsură, interesul pentru nevoile angajaţilor şi realizarea obiectivelor instituţiei/companiei/firmei în care lucrez.	0	1	2	3	4	5
10.	Sunt caracterizaţi prin integritate morală. Din acest punct de vedere, managerii sunt un exemplu pentru toţi angajaţii.	0	1	2	3	4	5
11.	Sunt orientaţi către identificarea unor soluţii şi adoptarea unor decizii flexibile, adaptate evoluţiei de pe piaţa de profil a produselor/serviciilor pe care le oferim.	0	1	2	3	4	5
12.	Sunt orientaţi spre stimularea perfecţionării angajaţilor şi spre inovare.	0	1	2	3	4	5
13.	Sunt loiali faţă de misiunea şi scopurile instituţiei/companiei/firmei în care lucrez, managerii punând interesele acesteia mai presus decât pe cele proprii.	0	1	2	3	4	5
14.	Sunt orientaţi către o viziune strategică, bazată pe planificare riguroasă şi implementare eficientă.	0	1	2	3	4	5
15.	Sunt orientaţi către respectul şi încrederea acordate angajaţilor.	0	1	2	3	4	5
16.	Sunt preocupaţi de transparenţa deciziilor şi de comunicarea clară şi la timp a acestora.	0	1	2	3	4	5
17.	Chiar şi atunci când se lovesc de reticenţa la nou a angajaţilor, sunt perseverenţi în promovarea şi implementarea schimbărilor care ar putea aduce un plus valoare instituţiei/companiei/firmei în care lucrez.	0	1	2	3	4	5
18.	Sunt preocupaţi de promovarea în exterior a unei bune imagini a instituţiei/companiei/firmei în care lucrez.	0	1	2	3	4	5

Bibliografie:

Blau, G., & Ryan, J. (1997). On measuring work ethic: A neglected work commitment facet. *Journal of Vocational Behavior*, 51 (3), 435-448.

Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 358-368.

Diefendorff, J., Brown, D., Kamin, A., & Lord, B. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviours and job performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 23 (1), 93-108.

Douglas McCook, K. (2002). *Organizational Perceptions and Their Relationships to Job Attitudes, Effort, Performance, and Organizational Citizenship Behaviors*. Dissertation submitted to the Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. Lucrare disponibilă pe www.etd.lsu.edu.

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

Elloy, D. F., Everett, J. E., & Flynn, W. R. (1991). An examination of the correlates of job involvement. *Group and Organization Studies*, 16 (2), 160-177.

Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust, and work engagement. *International Journal of Human and Social Science*, 6 (3), 164-170.

Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology. A Scientist-Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Mathieu, J. E., & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76 (1), 127-133.

Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., & Barrett, K. C. (2004). *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Munene, J. C. (1995). Not on seat: An investigation of some correlates of organizational citizenship behaviour in Nigeria. *Applied Psychology: An International Review*, 44 (2), 111-122.

Paveloni, A., Vîrgă, D. (2013). Impactul cinismului şi al intenţiilor etice asupra atitudinilor organizaţionale: implicarea în muncă, satisfacţia în muncă şi comportamentele civic-participative. *Psihologia Resurselor Umane*, 11 (2), 28-44.

Patterson, J. M., & O' Driscoll, M. P. (1990). An empirical assessment of Kanungo's 1982 concept and measure of job involvement. *Applied Psychology in International Review*, 30 (3), 293-301.

Popa, M. (2008). *Statistică pentru psihologie. Teorie şi aplicaţii SPSS*. Iaşi: Editura Polirom.

Prodan, A. (1999). *Managementul de success. Motivaţie şi comportament*. Iaşi: Editura Polirom.

Prodan, A., Gaşpar, M. (2004). *Managementul resurselor umane. Recrutarea şi selecţia personalului*. Iaşi: Editura Altius Academy.

Robu, V. (2009). Satisfacţia faţă de muncă în rândul angajaţilor unei organizaţii: semnificaţii, evaluare, corelate şi consecinţe. *Anuarul Universităţii "Petre Andrei" din Iaşi*, Serie nouă, Tom IV, 625-655.

Rotenberry, P. F., & Moberg, P. J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News*, 30 (3), 203-215.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *UWES-Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual (Version 1.1.)*. Document disponibil pe www.wilmarschaufeli.nl.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Miyanaka, D., & Iwata, N. (2010). Why Japanese workers show low work engagement: An item response theory analysis of the Utrecht Work Engagement scale. *Biopsychosocial Medicine*, 4, 1-6. Articol disponibil pe www.bpsmedicine.com.

Vercellino, D. (2008). Satisfacţia profesională – teorii şi instrumente de măsură. În E. Avram, C. L. Cooper (Coord.), *Psihologie organizaţional-managerială. Tendinţe actuale* (pp. 520-546). Iaşi: Editura Polirom.

Vlăsceanu, M. (1999). *Organizaţiile şi cultura organizării*. Bucureşti: Editura Trei.

Zaborilă, C. (2004). Conducerea organizaţiilor. În Z. Bogáthy (Coord.), *Manual de psihologia muncii şi organizaţională* (pp. 263-280). Iaşi: Editura Polirom.

Corcaci, G., Robu, V. (2015). The Perception of Managerial Behaviours and Work-Related Attitudes Among Employees: A Correlational Study [Perceptia cu privire la comportamentele manageriale si atitudinile fata de munca in randul angajatilor: studiu corelational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, Tomul 15, 33-55.