

Taxonomia organizațională CSR și caracteristicile locurilor de muncă din perspectiva performanței: studiu de caz - IMM

Edward Wong Sek Khin, Thanalechumy Seeramulu, Rusnah Muhamad, Mohammad Nazri și Lau Wee Yeap,
Faculty of Business and Accountancy
University of Malaya, Malaysia,
E-mail: edwardwong@um.edu.my

Rezumat

Această cercetare analizează relația dintre Responsabilitatea Socială Corporativă (en. Corporate Social Responsibility - CSR) a structurii organizaționale și caracteristicile locurilor de muncă ce influențează performanța angajaților din Malaesia. Prin urmare, este important să se analizeze cei doi factori din taxonomia CSR care descriu modul în care este influențată în mod semnificativ performanța angajaților și să se facă recomandări cu privire la modul în care poate fi promovată performanța printre angajați. Lucrarea de față se bazează pe o cercetare cantitativă, în cadrul căreia răspunsurile au fost colectate de la populația angajată în cadrul IMM-urilor din Malaesia. Rezultatele prezentului studiu vor fi importante pentru a sublinia influența acestor factori privind performanța angajaților la locul de muncă. Totodată, vor servi drept ghid unei organizații pentru care aceste aspecte trebuie accentuate în scopul creșterii performanței angajaților la locul de muncă, pentru a se asigura o concordanță între performanța și obiectivele organizației. Analiza include două dimensiuni ale taxonomiei CSR a structurii organizaționale și anume centralizarea și sistematizarea, precum și un set de cinci dimensiuni privind caracteristicile locului de muncă, respectiv identitatea sarcinilor, importanța sarcinilor, diversitatea competențelor, autonomia și feedback-ul. Rezultatele acestei cercetări demonstrează că particularitățile locului de muncă, precum importanța sarcinilor, autonomia, feedback-ul și diversitatea competențelor influențează în mod pozitiv performanța la locul de muncă, autonomia având puterea de anticipare cea mai ridicată asupra performanței. În plus, este demonstrat faptul că structura organizațională nu contribuie la anticiparea performanței la locul de muncă, chiar dacă există o corelare pozitivă semnificativă între structura organizațională și performanță, evidențiată de testul Pearson privind coeficientul de corelare. Prin urmare, acest studiu va contribui la îmbogățirea cunoștințelor din domeniul managementului resurselor umane prin accentul pus pe managementul performanței la locul de muncă.

Cuvinte cheie: CSR, structură organizațională, performanța la locul de muncă, obiective organizaționale.

Clasificare JEL: M12. M 14

Vă rugăm să citați acest articol astfel:

Khin, E.W.S., Seeramulu, T., Muhamad, R., Nazri, M. and Yeap, L.W. (2017), CSR organizational taxonomy and job characteristics on performance: SME case studies, *Audit Financiar*, vol. XV, no. 2(146)/2017, pp. 230-243, DOI: 10.20869/AUDITF/2017/146/230

Link permanent pentru acest document:

<http://dx.doi.org/10.20869/AUDITF/2017/146/230>
Data primirii articolului: 12.01.2017
Data revizuirii: 15.02.2017
Data acceptării: 17.02.2017

Introducere

Prezentul studiu este menit să analizeze modul în care este influențată performanța angajaților la locul de muncă, de către taxonomia CSR a structurii organizaționale. Rezultatele acestui studiu vor fi importante pentru a sublinia influența acestor factori privind performanța angajaților la locul de muncă. De asemenea, vor servi drept ghid unei organizații pentru care aceste aspecte trebuie accentuate, în scopul creșterii performanței angajaților, pentru a pune în concordanță performanța cu obiectivele organizației. Acest studiu va contribui la îmbogățirea cunoștințelor din domeniul managementului resurselor umane prin accentul pus pe managementul performanței la locul de muncă. Recomandările propuse pot fi folosite pentru a remedia orice scădere reală a performanței la locul de muncă sau pentru a preveni astfel de experiențe.

Taxonomia CSR a performanței angajaților este importantă pentru performanța și succesul unei organizații (Rotundo și Sackett, 2002). Fără angajați productivi și performanți, toate eforturile organizației de a obține succesul pot fi nepotrivite. Angajații cu performanțe ridicate se dezvoltă nu doar ei înșiși, ci și contribuie în mod semnificativ la dezvoltarea organizației în mediul de afaceri. Totuși, nu toți angajații au același nivel de performanță și nu răspund toți la fel așteptărilor conducerii.

Taxonomia CSR a structurii organizaționale

Diferitele tipuri de CSR la nivel de structură organizațională au un impact diferit asupra performanței angajaților. Centralizarea, o caracteristică importantă a structurii organizaționale, tratează în principal nivelul de putere distribuită angajaților pentru a își îndeplini sarcinile; există o lipsă a autonomiei în privința centralizării, deoarece principala grijă se referă la cât de strict trebuie un angajat să respecte regulile și procedurile stabilite de organizație (Hage și Aiken, 1967). Structura organizațională rigidă le cere angajaților să fie de acord cu procedurile și regulile existente pentru îndeplinirea îndatoririlor, chiar dacă astfel de proceduri sunt văzute de către angajați ca fiind redundante, întrucât există o dependență mare față de conducere sau de supervisor în privința luării deciziilor. Aceste caracteristici organizaționale au un impact semnificativ asupra OCB și a performanțelor angajaților. În plus, lipsa caracteristicilor specifice locului de muncă, precum

autonomia acestuia, importanța sarcinilor și feedback-ul au impact mare asupra performanței angajaților. Lipsa autonomiei limitează un angajat în depășirea performanțelor sale în cadrul companiei și în dezvoltarea atitudinilor pozitive, cum ar fi satisfacția la locul de muncă.

Prin urmare, este important să se înțeleagă în profunzime diverșii factori care influențează performanța la locul de muncă și să se ia în calcul importanța existenței în entitate a unor angajați cu performanțe înalte, pentru a menține producția la nivel competitiv într-un mediu de afaceri plin de provocări. În plus, aducerea în discuție a acestor factori va ajuta organizația să soluționeze potențialele probleme privind performanța la locul de muncă și, de asemenea, să ridice performanța generală a angajaților (Tata și Prasad, 2004).

Acest studiu este o continuare a unei cercetări științifice anterioare, în care s-a încercat analiza structurii organizaționale și a caracteristicilor locului de muncă, respectiv a modului în care acestea influențează performanța angajaților în cazul angajatorilor malaiezieni din sectorul privat. Această cercetare urmărește să răspundă următoarelor întrebări:

- În ce măsură structura unei organizații justifică fluctuația performanței angajaților la locul de muncă?
- Structura organizațională mai puțin centralizată și sistematizată crește performanța muncitorilor la locul de muncă?
- Importanța sarcinilor, diversitatea competențelor și identitatea sarcinilor aparținând caracteristicilor unui loc de muncă influențează performanța angajaților?
- În ce măsură autonomia și feedback-ul obținut la un loc de muncă influențează performanța angajaților?

În cele ce urmează, analizăm literatura de specialitate și creăm ipoteze conexe pentru variabilele de interes. Apoi sunt descrise planul de selecție, alegerea măsurătorilor și tehnicile de analiză a datelor. Urmează o prezentare și discutarea rezultatelor, limitele cercetării și implicațiile pentru profesioniștii în domeniu, respectiv pentru cercetările viitoare.

1. Analiza literaturii de specialitate

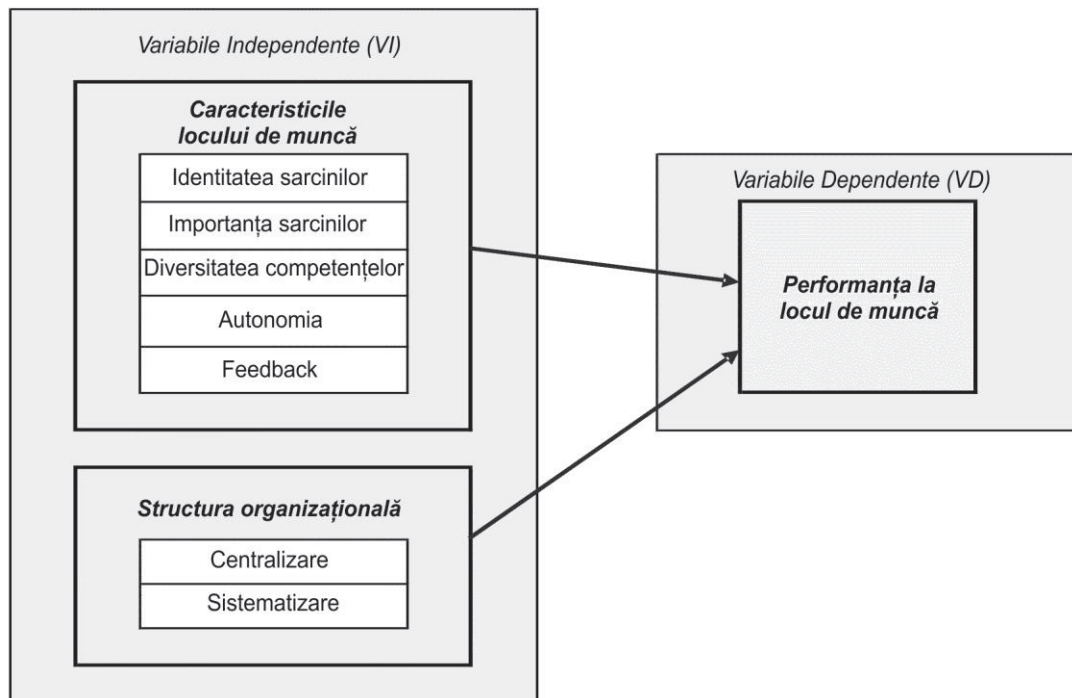
Taxonomia CSR a performanței angajaților la locul de muncă este influențată de mai mulți factori, inclusiv de structura organizațională, respectiv de caracteristicile unui anumit loc de muncă. Pentru conducere este

important să înțeleagă în ce măsură acești factori afectează sarcinile și performanța contextuală astfel încât să poată aduce îmbunătățiri pentru a promova satisfacția angajaților în ceea ce privește locul de muncă (Viswesvaran și Ones, 2000) deoarece performanța unui angajat este importantă pentru eficiența generală a organizației și pentru îndeplinirea obiectivelor strategice ale acesteia.

Pe baza scopului și definirii conceptelor cheie din acest studiu și pe baza analizei literaturii de specialitate cu privire la structura organizațională și caracteristicile

locului de muncă, următorul model teoretic propune ca toate cele cinci dimensiuni ale caracteristicilor locului de muncă să fie asociate cu performanța angajaților în cadrul unei organizații (Thompson și David, 2006). În mod similar, structura sau caracteristicile organizaționale care sunt adoptate de către organizație sunt corelate cu performanța angajaților la locul de muncă, iar gradul asocierii depinde de măsura în care aceste caracteristici sunt folosite într-o organizație distinctă. Următoarea figură reprezintă cadrul conceptual care a fost elaborat ca urmare a acestui studiu.

Figura nr. 1: Cadrul conceptual



2. Metodologia cercetării

Elaborarea ipotezelor

Următoarele ipoteze au fost stabilite pe baza cadrului conceptual elaborat în această cercetare (a se vedea Figura nr. 1).

Ipoteza 1 (I1): Structura organizațională centralizată este corelată în mod negativ cu performanța angajaților la locul de muncă, iar corelația este semnificativă.

Ipoteza 2 (I2): Structura organizațională sistematizată este corelată în mod negativ cu performanța angajaților la locul de muncă, iar corelația este semnificativă.

Ipoteza 3 (I3): Există o asociere pozitivă între identitatea îndatoririlor și performanța muncitorului la locul de muncă, iar corelația este semnificativă.

Ipoteza 4 (I4): Cu cât angajatul crede mai mult că îndeplinește o sarcină cu impact

semnificativ asupra celorlalți, cu atât este mai mare performanța acestuia.

Ipoteza 5 (I5): Creșterea autonomiei locului de muncă va mări în mod semnificativ performanța angajaților la locul de muncă.

Ipoteza 6 (I6): Feedback-ul față de locul de muncă este în mod pozitiv corelat cu performanța la locul de muncă, iar corelația este semnificativă.

Ipoteza 7 (I7): Diversitatea competențelor este asociată în mod pozitiv cu performanța la locul de muncă, iar corelația este semnificativă.

Metoda de colectare a datelor

Cercetarea este cantitativă, iar chestionarele au fost distribuite personal pentru a grăbi colectarea datelor de la respondenți și pentru a oferi clarificări atunci când a fost necesar. Chestionarele au fost folosite deoarece studiul are în vedere variabile care nu ar putea fi observate în mod direct. Această metodă de colectare a datelor a fost selectată și din cauza constrângerilor de timp și a nevoii de răspunsuri rapide de la cei intervievați pentru o analiză detaliată. De asemenea, chestionarele reprezintă unul din cel mai bun mod de colectare a datelor în cazul unui eșantion mare și a unui interval de timp scurt (Gay, 1987).

Măsurarea variabilelor

Variabilele din studiu au fost măsurate folosind scala Likert cu șapte puncte (7), prezentată mai jos:

- 1 = Dezacord puternic
- 2 = Dezacord
- 3 = Dezacord ușor
- 4 = Moderat
- 5 = Acord ușor
- 6 = Acord
- 7 = Acord puternic

Instrumente de sondaj

Cercetarea de față conține două seturi de variabile – dependente și independente. Performanța la locul de muncă este o variabilă dependentă, în timp ce caracteristicile locului de muncă și structura organizațională sunt variabile independente.

Variabilele independente sunt împărțite în șapte subcategorii care includ: identitatea sarcinilor, importanța sarcinilor, diversitatea competențelor, autonomia și feedback-ul caracteristicilor locului de muncă, precum și centralizarea și sistematizarea cu privire la structura organizațională (Morris și Venkatesh, 2010). Chestionarul este alcătuit din patru secțiuni: A, B, C și D. Secțiunea A măsoară reprezentarea demografică a respondenților, secțiunile B și C măsoară variabilele independente, în timp ce ultima secțiune măsoară variabilele dependente. Variabilele au fost măsurate printr-o serie de elemente care marchează și cer respondenților să își prezinte răspunsurile pe o scală cu 7 valori, prezentată mai sus. Întrebările închise au fost întrebări cu variante de răspuns predefinite pentru a primi un feedback suplimentar în ultima secțiune a chestionarului.

Performanța la locul de muncă (VD)

Pentru a măsura performanța angajaților la locul de muncă au fost utilizate cincisprezece elemente. În această secțiune au fost incluse două dimensiuni esențiale ce descriu indicatorii de performanță la locul de muncă, adică performanța contextuală și performanța din perspectiva îndeplinirii sarcinilor de serviciu. Printre elementele măsurate pentru performanța contextuală sunt cele aflate în legătură cu OCB, cum ar fi tendința de a-i ajuta pe colegi, cea de a face mai mult decât ceea ce este în fișa postului, cea de a fi punctual la locul de muncă și tendința de a ține pasul cu schimbările organizaționale. În ceea ce privește performanța măsurată prin îndeplinirea sarcinilor, aspectele investigate includ calitatea muncii, finalizarea muncii la timp, colaborarea cu echipa și cu supervisorul ș.a.m.d. În plus, se urmărește să se determine dacă atât performanța sarcinilor, cât și performanța contextuală sunt afectate de către caracteristicile locului de muncă și cele ale structurii organizaționale.

Structura organizațională (VI)

Taxonomia CSR a structurilor organizaționale este împărțită în două subcategorii pentru a măsura centralizarea și sistematizarea. Fiecare din aceste subcategorii au fost măsurate prin 7 elemente.

Centralizarea

Această secțiune măsoară gradul participării angajaților la luarea deciziilor și dacă autoritatea care ia deciziile este din interiorul organizației (Morgeson și Humphrey, 2006). Întrebările puse includ tipul de ierarhie al organizației, participarea la luarea deciziilor, contribuția angajaților la management și altele. Scopul principal este acela de a evalua cum influențează tipul de ierarhie performanța organizației.

Sistematizarea

Această secțiune măsoară gradul în care angajații respectă regulile și procedurile stabilite de organizație și dacă aceștia sunt sancționați pentru încălcarea regulilor.

Caracteristicile locului de muncă (VI)

Variabilele ce măsoară caracteristicilor locului de muncă sunt împărțite în cinci subcategorii: identitatea sarcinilor, importanța sarcinilor, diversitatea competențelor, autonomia și feedback-ul (Morgeson ș.a., 2005). Fiecare din aceste subcategorii au fost măsurate prin intermediul unei scale cu șapte valori.

Identitatea sarcinilor

Identitatea sarcinilor urmărește să măsoare gradul în care angajații au șansa de a-și finaliza munca începută

și importanța sarcinilor lor în livrarea produselor și serviciilor finale.

Importanța sarcinilor

Importanța sarcinilor măsoară nivelul importanței locului de muncă al angajaților și impactul acestui loc de muncă asupra vieților oamenilor din interiorul și din afara organizației. Întrebările vizează aspecte precum: dacă locul de muncă al angajaților este important pentru supraviețuirea companiei și cum afectează acesta comunitatea ș.a.m.d.

Diversitatea competențelor

Diversitatea competențelor măsoară gradul în care angajații își exercită diferitele competențe pentru îndeplinirea muncii lor. Întrebările vizează aspecte precum: dacă munca implică rutină, existența unor sarcini repetitive sau nerepetitive.

Autonomia

Autonomia măsoară gradul de libertate pe care îl au angajații în îndeplinirea sarcinilor atribuite lor (Morgeson și Humphrey, 2006). Aceasta măsoară libertatea existentă din punct de vedere al programării sarcinilor prin determinarea procedurilor sau metodelor de a-și îndeplini munca, autorității cu care sunt luate deciziile cu privire la sarcinile de serviciu și creativitatea existentă în îndeplinirea sarcinilor.

Tabelul nr. 1. Analiza descriptivă a variabilelor

Statistici Descriptive (N=83)									
	N	Min	Max	Medie	Std. Decalaj	Asimetrie		Exces	
	Statistică	Statistică	Statistică	Statistică	Statistică	Statistică	Std. Eroare	Statistică	Std. Eroare
Centralizare	83	2,80	6,60	4,795	0,952	-0,081	0,264	-1,093	0,523
Sistematizare	83	1,40	6,80	4,479	0,940	-0,388	0,264	1,010	0,523
Identitatea sarcinilor	83	1,67	7,00	5,000	0,980	-0,715	0,264	0,479	0,523
Importanța sarcinilor	83	2,80	7,00	5,004	0,974	-0,161	0,264	-0,403	0,523
Diversitatea competențelor	83	3,00	7,00	5,297	0,918	-0,577	0,264	0,068	0,523
Autonomie	83	2,80	7,00	4,968	0,914	-0,242	0,264	-0,448	0,523
Feedback	83	2,25	6,00	4,593	0,893	-0,391	0,264	-0,495	0,523
Performanța la locul de muncă	83	3,18	6,64	5,222	0,753	-0,492	0,264	-0,131	0,523

Feedback

Feedback-ul măsoară gradul în care angajații primesc răspuns cu privire la îndeplinirea sarcinilor, de la colegii de muncă, supervizori și manageri. Răspunsurile primite reprezintă stimulentele principale pentru a spori performanța angajaților.

Analiza descriptivă

În scopul acestui studiu au fost realizate analize descriptive pentru variabilele dependente și independente.

3. Rezultatele cercetării

Analiza factorială

Analiza factorială este folosită pentru a reduce seturile

mari de componente în unele mai mici și mai ușor de gestionat, precum acest studiu care include 7 dimensiuni analizate pentru două variabile independente. De asemenea, obiectivul analizei factoriale este acela de a respinge elementele care nu contribuie la măsurarea conceptului. Rezultatul analizei factoriale arată că măsura caracterului adecvat al selecției Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) depășește 0,6 (KMO=0,766), iar testul Bartlett al sfericității este semnificativ la $p < 0,05$, indicând faptul că analiza factorială este potrivită pentru aceste date. Numărul de componente s-a redus la 7, ceea ce explică 68% din fluctuație. S-au realizat rotații Varimax pentru a identifica elementele care alcătuiesc cele 7 componente, iar rezultatele sunt prezentate în Tabelul nr. 2.

Tabelul nr. 2. Analiza factorială							
Matricea componentelor alternate ^a							
Elemente	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
JC Identitatea sarcinilor 1	0,653						
JC Identitatea sarcinilor 2	0,742						
JC Identitatea sarcinilor 3	0,800						
JC Importanța sarcinilor 1			0,546		0,500		
JC Importanța sarcinilor 2			0,664				
JC Importanța sarcinilor 3	0,422		0,526				
JC Importanța sarcinilor 5			0,826				
JC Importanța sarcinilor 7			0,859				
JC Diversitatea competențelor 1					0,797		
JC Diversitatea competențelor 2					0,676		
JC Diversitatea competențelor 4			0,314		0,700		
JC Autonomie 1		0,843					
JC Autonomie 2		0,791					
JC Autonomie 4		0,705					0,343
JC Autonomie 6		0,783					
JC Autonomie 8	0,650	0,310					
JC Feedback 1	0,635						
JC Feedback 2	0,599					0,399	0,314
JC Feedback 6							0,832
JC Feedback 7	0,393	0,442					0,561
OS Sistematizare 2						0,714	
OS Sistematizare 3		0,575				0,494	
OS Sistematizare 5	0,484					0,464	
OS Sistematizare 6	0,523	0,436					
OS Sistematizare 7						0,623	
OS Centralizare 1				0,659			-0,356
OS Centralizare 3		0,311		0,730			
OS Centralizare 4				0,745			
OS Centralizare 5				0,819			
OS Centralizare 6				0,574	0,340		

Rezultatele arată că identitatea sarcinilor este introdusă în componenta 1 în vreme ce importanța sarcinilor, diversitatea competențelor și autonomia sunt incluse în componentele 3, 2 și respectiv 5. Centralizarea este inclusă în componenta 4. Sistematizarea și feedback-ul sunt incluse în două subcomponente ce se regăsesc în componenta 6.

Testul de siguranță

Testele privind siguranța au fost realizate prin analiza factorială pentru a verifica coerența inter-elementelor pentru fiecare măsurare, așa cum a fost aceasta elaborată de către cercetător. Pe baza rezultatelor testului de siguranță, fiecare măsurare aduce un indicator Cronbach's Alpha mai mare de 0,7 după cum este descris în **Tabelul nr. 3** care indică coerența internă a măsurării.

Test de siguranță	
Variabila	Cronbach's Alpha
Centralizare	0,778
Sistematizare	0,760
Identitatea sarcinilor	0,817
Importanța sarcinilor	0,844
Diversitatea competențelor	0,805
Autonomie	0,825
Feedback	0,736
Performanța la locul de muncă	0,824

Test de normalitate

Anterior analizei statistice a fost realizat un test de normalitate pentru a se verifica dacă distribuția caracteristicilor eșantionului ales este una normală. Asimetria și extremele tuturor variabilelor se află în limitele acceptabile +/- 1,5 fapt care indică distribuția normală a procentelor. Diferențele între media variabilelor și media ajustată a variabilelor nu prezintă deviații mari și, în consecință, datele sunt potrivite pentru analiza statistică detaliată.

Testul T pentru eșantioane independente

Testul T pentru eșantioane independente este utilizat pentru a compara procentul mediilor variabilelor independente și dependente pentru variabila absolută, genul. Constatările testului Levene'0073 arată o valoare p mai mare decât 0,05 pentru toate variabilele, indicând faptul că nu există vreo încălcare cu privire la ipoteza fluctuației egale. S-a realizat o evaluare în detaliu pentru a analiza dacă există diferențe semnificative între bărbați și femei. Procentul pentru bărbați (M = 4,74; SD = 0,97) și procentul pentru femei (M = 4,82; SD = 0,95; t (81) = -0,384, p = 0,702, cu două variante) nu prezintă diferențe

importante. Diferențele privind mediile (diferență medie = 0,082, 95%) sunt relativ mici. Constatări similare au fost descrise pentru toate celelalte variabile în cazul cărora nu există diferențe statistice semnificative în privința procentelor pentru bărbați și femei. Rezultatele detaliate ale testului T pentru eșantioane independente sunt prezentate în **Tabelul nr. 4**.

Testarea ipotezelor

Testarea ipotezelor a fost realizată folosind testarea coeficientului de corelare Pearson și testarea regresiei multiple. În secțiunea următoare sunt prezentate rezultatele și interpretările testării ipotezelor.

Analiza privind corelarea

Analiza privind corelarea a fost realizată utilizând coeficientul Pearson pentru corelare (r) pentru a investiga relația dintre variabile. Corelarea pozitivă între variabile indică faptul că dacă o variabilă crește, la fel se întâmplă și cu cealaltă variabilă, iar corelarea negativă indică faptul că la creșterea valorii unei variabile, descrește valoarea unei alte variabile (O'Toole și Kenneth, 1999).

Tabelul nr. 4. Testul T pentru eșantioane independente

Test pentru eșantioane independente (N=83)										
Variabila	Gen	N	Media	Deviația stand.	Testul Levene pentru egalitatea fluctuațiilor		Test T pentru egalitatea mediilor			
					F	Sig.	t	df	Sig. (2-variante)	Diferență între medii
Centralizare	Bărbat	33	4,7455	0,96601	0,006	0,938	-0,384	81	0,702	-0,08255
	Femeie	50	4,8280	0,95191						
Sistematizare	Bărbat	33	4,5091	1,08753	3,321	0,072	0,231	81	0,818	0,04909
	Femeie	50	4,4600	0,84104						
Identitatea sarcinilor	Bărbat	33	5,1616	0,94326	0,007	0,934	1,223	81	0,225	0,26828
	Femeie	50	4,8933	0,99986						
Importanța sarcinilor	Bărbat	33	5,1455	1,03232	0,488	0,487	1,069	81	0,288	0,23345
	Femeie	50	4,9120	0,93386						
Diversitatea competențelor	Bărbat	33	5,2525	0,93923	0,026	0,873	-0,358	81	0,721	-0,07414
	Femeie	50	5,3267	0,91222						
Autonomie	Bărbat	33	5,0364	0,83584	1,319	0,254	0,545	81	0,587	0,11236
	Femeie	50	4,9240	0,96881						
Feedback	Bărbat	33	4,7045	0,90836	0,021	0,885	0,920	81	0,360	0,18455
	Femeie	50	4,5200	0,88473						
Performanța la locul de muncă	Bărbat	33	5,2658	0,79335	0,160	0,691	0,420	81	0,676	0,07129
	Femeie	50	5,1945	0,73305						

A existat o corelare pozitivă moderată între variabila centralizării și cea a diversității competențelor, ceea ce din punct de vedere statistic este semnificativ ($r = 0,374$, $p < 0,01$). Aceasta demonstrează că valoarea unei variabile va crește cu valoarea mărită a celeilalte variabile, dar nu se cunoaște care este variabila care produce majorarea celeilalte variabile în testul de corelație. Există o asociere pozitivă scăzută între variabila centralizării și cea a performanței la locul de muncă ($r = 0,229$, $p < 0,05$) și poate rezulta o performanță mai bună, dar puterea este mai scăzută. Din punct de vedere statistic o corelare pozitivă puternică există între variabila sistematizării și cea a identității sarcinilor, caracteristici ale locului de muncă ($r = 0,611$, $p < 0,01$).

Între variabila sistematizării și cea a importanței sarcinilor există o asociere pozitivă moderată, aceasta fiind semnificativă din punct de vedere statistic ($r = 0,435$, $p < 0,01$), în timp ce între variabila sistematizării și cea a diversității competențelor există doar o asociere pozitivă scăzută ($r = 0,314$, $p < 0,05$), iar aceasta este semnificativă din punct de vedere statistic. Acest lucru dezvăluie faptul că există posibilitatea ca o

mai mare sistematizare într-o organizație să justifice utilizarea ridicată a diferitelor competențe de către angajați la un nivel moderat.

Variabilele privind autonomia și feedback-ul au o corelare pozitivă puternică cu structura organizațională sistematizată ($r = 0,506$, $p < 0,01$; $r = 0,559$, $p < 0,01$). Ambele, autonomia și feedback-ul, prezintă o corelare, semnificativă din punct de vedere statistic, cu variabila sistematizării. De asemenea, există o corelare pozitivă puternică, importantă din punct de vedere statistic, între variabila sistematizării și cea a performanței la locul de muncă ($r = 0,540$, $p < 0,01$).

Corelarea între variabila identității sarcinilor și cea a importanței sarcinilor indică o asociere pozitivă puternică, aceasta fiind semnificativă din punct de vedere statistic ($r = 0,543$, $p < 0,01$). Asocierea între identitatea sarcinilor și diversitatea competențelor este una moderată, în care rezultatul este semnificativ din punct de vedere statistic ($r = 0,472$, $p < 0,01$). În mod similar, variabila identității sarcinilor și cea a autonomiei prezintă o corelare pozitivă moderată care este semnificativă din punct de vedere statistic ($r = 0,431$, $p < 0,01$).

O corelare pozitivă moderată există și între variabila identității sarcinilor, respectiv cea a feedback-ului ($r = 0,487$, $p < 0,01$), fiind semnificativă din punct de vedere statistic. Aceasta înseamnă că un feedback mai mare poate spori identitatea sarcinilor, iar pe de altă parte, o identitate a sarcinilor mai ridicată poate genera un feedback mai bun privind îndeplinirea sarcinilor la locul de muncă; totuși, variabila care are putere mai mare de prognoză asupra celeilalte va fi analizată printr-un test de regresie cu variante de răspuns multiple. Corelarea între variabila identității sarcinilor și cea a performanței la locul de muncă este moderată și pozitivă ($r = 0,471$, $p < 0,01$).

Există o asociere pozitivă puternică între variabila importanței sarcinilor și cea a diversității competențelor ($r = 0,600$, $p < 0,01$), iar aceasta este semnificativă din punct de vedere statistic în cazul în care îndeplinirea unei anumite sarcini importante implică utilizarea unei varietăți de competențe de către angajați. Importanța sarcinilor prezintă doar o corelare pozitivă moderată cu autonomia ($r = 0,395$, $p < 0,01$) și este semnificativă din punct de vedere statistic. Aceasta demonstrează că o creștere a autonomiei sau a importanței sarcinilor va spori moderat valoarea celeilalte variabile. Există o asociere pozitivă puternică între importanța sarcinilor și

performanța la locul de muncă ($r = 0,583$, $p < 0,01$), iar aceasta reprezintă un rezultat statistic semnificativ.

Diversitatea competențelor prezintă o corelare pozitivă puternică cu performanța la locul de muncă ($r = 0,556$, $p < 0,01$), fiind semnificativă din punct de vedere statistic. Utilizarea mai mare a competențelor va avea influență asupra performanței la locul de muncă, în timp ce o valoare ridicată a performanței la locul de muncă va duce la o valoare mai mare a diversității competențelor. Diversitatea competențelor arată doar o corelare pozitivă moderată cu autonomia ($r = 0,335$, $p < 0,01$), dar este semnificativă din punct de vedere statistic.

O corelare pozitivă puternică există între variabila performanței la locul de muncă și cea a autonomiei, fiind semnificativă din punct de vedere statistic ($r = 0,604$, $p < 0,01$). Autonomia și feedback-ul prezintă o corelare pozitivă moderată ($r = 0,332$, $p < 0,01$) care este semnificativă din punct de vedere statistic. Asocierea dintre performanța la locul de muncă și feedback-ul muncii este moderată, pozitivă și semnificativă din punct de vedere statistic ($r = 0,441$, $p < 0,01$). Creșterea valorii feedback-ului la muncă va avea influență pozitivă asupra performanței la locul de muncă și viceversa, dar doar la nivel moderat. Rezultatele detaliate ale coeficientului Pearson privind corelarea sunt prezentate în **Tabelul nr. 5**.

Tabelul nr. 5. Coeficient de corelare Pearson

Scara	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Centralizare	-							
2. Sistematizare	-0,034	-						
3. Identitatea sarcinilor	0,073	0,611**	-					
4. Importanța sarcinilor	0,110	0,435**	0,543**	-				
5. Diversitatea competențelor	0,374**	0,314**	0,472**	0,600**	-			
6. Autonomie	0,036	0,506**	0,431**	0,395**	0,335**	-		
7. Feedback	-0,050	0,559**	0,487**	0,288**	0,178	0,332**	-	
8. Performanță la locul de muncă	0,229*	0,540**	0,471**	0,583**	0,556**	0,604**	0,441**	-
** . Corelarea este semnificativă la nivelul 0.01 (2-variante).								
* . Corelarea este semnificativă la nivelul 0.05 (2-variante).								

Testarea ipotezelor prin analiza corelării

Pe baza interpretării rezultatelor corelației Pearson, doar cinci ipoteze au fost validate în legătură cu relația dintre caracteristicile locului de muncă și cu performanța la locul de muncă. Ipotezele aferente structurii organizației și performanței la locul de muncă nu au fost validate în această cercetare. **Tabelul nr. 6** prezintă detaliile

rezultatului corelării Pearson și rezumatul testării ipotezelor.

Din analiză se pare că atât caracteristicile locului de muncă cât și structura organizațională sunt corelate pozitiv cu performanța angajatului la locul de muncă. Totuși, rezultatul nu confirmă ipotezele 1 și 2 care afirmă că structura este în mod negativ corelată cu performanța la locul de muncă.

Tabelul nr. 6. Testarea ipotezelor (Analiza corelării)

Ipoteză	<i>r</i>	Importanță	Validată/ nevalidată
1. Structura organizațională centralizată este corelată în mod negativ cu performanța angajaților la locul de muncă, iar corelația este semnificativă.	0,229*	0,037	Nevalidată
2. Structura organizațională sistematizată este corelată în mod negativ cu performanța la locul de muncă, iar corelația este semnificativă.	0,540**	0,000	Nevalidată
3. Există o asociere pozitivă între identitatea sarcinilor și performanța la locul de muncă, iar corelația este semnificativă.	0,471**	0,000	Validată
4. Cu cât angajatul crede mai tare că îndeplinește o sarcină cu impact semnificativ asupra celorlalți, cu atât este mai mare performanța acestuia.	0,583**	0,000	Validată
5. Creșterea autonomiei locului de muncă va mări în mod semnificativ performanța angajaților la locul de muncă.	0,556**	0,000	Validată
6. Feedback-ul față de locul de muncă este asociat în mod pozitiv cu performanța la locul de muncă, iar corelația este semnificativă.	0,604**	0,000	Validată
7. Diversitatea competențelor este asociată în mod pozitiv cu performanța la locul de muncă, iar corelația este semnificativă.	0,441**	0,000	Validată

Regresia multiplă

Analiza regresiei multiple este realizată pentru a studia în detaliu corelarea dintre variabile și puterea anticipată a variabilelor independente asupra celor dependente, reprezentată de performanța la locul de muncă. Testul este folosit pentru a determina cât de bine anticipează un set de variabile un rezultat specific. În analiza regresiei multiple variabila independentă care are putere de anticipare mare asupra variabilei dependente poate fi determinată și, în cazul în care această variabilă reprezintă o fluctuație mare, managerii pot pune accent pe acea variabilă specifică pentru a îmbunătăți performanța angajaților. Testul standard al regresiei multiple este realizat în cadrul acestui studiu pentru a evalua puterea de anticipare a variabilelor independente (centralizarea, sistematizarea, identitatea sarcinilor, importanța sarcinilor, diversitatea competențelor, autonomia, feedback-ul) în precizarea variabilei dependente (performanța la locul de muncă). Analiza preliminară a fost derulată pentru a asigura faptul că nu există încălcarea normalității, liniarității și multi-colinearității.

Există o corelare între toate variabilele independente și cele dependente. Corelarea între variabilele independente este mai mică de 7 ($r < 0,7$), ceea ce ne demonstrează că nu există o încălcare a multi-colinearității. Nivelul factorului de toleranță și fluctuație a inflației (en. the tolerance and variance inflation factor - VIF) al tuturor variabilelor este examinat prin analiza multi-colinearității. Toate variabilele prezintă un nivel de

toleranță $> 0,10$ și VIF < 10 , ceea ce demonstrează că nu există multi-colinearitate în cadrul datelor.

Normalitatea este verificată cu ajutorul Graficului probabilității normale [en. Normal Probability Plot (P-P)] al graficului standard remanent și dispersat al regresiei. Graficul "Normal P-P" care prezintă punctele într-o linie dreaptă diagonală demonstrează că nu există abatere majoră de la normalitate. Analiza graficului dispersat demonstrează că distribuția indicatorilor se concentrează în centru. Deviațiile extreme au fost analizate prin utilizarea tabelului de statistică remanentă, studiind distanța Mahalanobis (en. Mahal. Distance). Distanța este comparată cu valoarea critică chi-pătrat (en. critical chi-square value). Deoarece analiza are șapte variabile independente, valoarea critică propusă de Tabachnick și Fidell (2013) este 24,32, iar rezultatul regresiei este 22,29, ceea ce sugerează că nu există deviații extreme. În plus, rezultatul analizei preliminare demonstrează că nu există încălcări ale celor trei presupuneri.

Rezultatele regresiei multiple și analiza fluctuațiilor (ANOVA)

Corelările multiple (R) între cele șapte variabile independente și performanța la locul de muncă sunt puternice (0,783). Modelul regresiei multiple cu toate cele șapte variabile independente a generat formula $R^2 = 0,613$. Aceasta reprezintă 61,3% și demonstrează că variabila independentă a afectat variabila dependentă într-o măsură

de 61,3%. R^2 ajustat demonstrează cât de bine schematizează modelul și arată că valoarea ideală ajustată R^2 trebuie să fie apropiată de R^2 iar în acest caz diferența este $(0,613-0,577 = 0,036$, aproximativ 0,036%). Aceasta înseamnă că dacă modelul a rezultat din analiza altei populații decât cea din eșantionul ales, acesta ar prezenta aproximativ 0,036% mai puțină fluctuație în rezultat. Modelul produce modificări ale R^2 de la zero la 0,613, iar rezultatul este important ($F_{2, 72} = 16,96$, $p < 0,05$).

În privința ponderii regresiei și a coeficienților Beta (β), variabila privind autonomia caracteristicilor locului de muncă are cel mai înalt coeficient ($\beta = 0,332$), urmată de importanța sarcinilor ($\beta = 0,239$), diversitatea competențelor ($\beta = 0,218$), feedback ($\beta = 0,190$),

sistematizare ($\beta = 0,163$), centralizare ($\beta = 0,132$) și identitatea sarcinilor ($\beta = 0,107$). Totuși, doar importanța sarcinilor, diversitatea competențelor, autonomia și feedback-ul demonstrează o contribuție importantă în ceea ce privește anticiparea performanței la locul de muncă ($p < 0,05$). Alte variabile nu contribuie la model. Prin urmare, din testele privind regresia multiplă se poate observa că indicatorii mari ai importanței sarcinilor, ai diversității competențelor, ai autonomiei și feedback-ului vor genera o performanță mai ridicată la locul de muncă a angajaților după controlul altor variabile din model. Corelările dintre variabilele independente și cele dependente sunt prezentate în Tabelul nr. 7 și Tabelul nr. 8.

Tabelul nr. 7. Corelarea centralizării, sistematizării, identității sarcinilor, importanței sarcinilor, diversității competențelor, autonomiei și feedback-ului cu performanța la locul de muncă

Sumar Model ^b				
Model	R	R^2	R^2 Ajustat	Eroare estimare standard
1	0,783 ^a	0,613	0,577	0,49036

a. Variabile: (Constantă), Feedback, Centralizare, Importanța Sarcinilor, Autonomie, Identitatea Sarcinilor, Diversitatea Competențelor, Sistematizare
b. Variabila Dependentă: Performanța la locul de muncă

Tabelul nr. 8. Variabile Independente (Valoare F)

ANOVA ^a						
Model	Suma pătratelor	df	Media la pătrat	F	Sig.	
1	Total Remanent Regresie	28,539	7	4,077	16,956	0,000 ^b
		18,034	75	0,240		
		46,573	82			

a. Variabila Dependentă: Performanța la locul de muncă
b. Variabile: (Constantă), Feedback, Centralizare, Importanța Sarcinilor, Autonomie, Identitatea Sarcinilor, Diversitatea Competențelor, Sistematizare

Tabelul nr. 9. Coeficientul beta și importanța variabilelor independente

Coeficienți ^a						
Model	Coeficienți nestandardizați		Coeficienți standardizați	t	Sig.	
	B	Eroare standard	Beta			
1	(Constantă)	0,580	0,468		1,239	0,219
	Centralizare	0,104	0,063	0,132	1,668	0,100
	Sistematizare	0,131	0,083	0,163	1,571	0,120
	Identitatea sarcinilor	-0,082	0,080	-0,107	-1,030	0,306
	Importanța sarcinilor	0,185	0,076	0,239	2,420	0,018
	Diversitatea competențelor	0,179	0,083	0,218	2,160	0,034
	Autonomie	0,274	0,071	0,332	3,841	0,000
	Feedback	0,160	0,075	0,190	2,124	0,037

a. Variabila dependentă: Performanța la locul de muncă

Tabelul nr. 9 prezintă coeficienții beta (β) și importanța lor pentru variabilele independente.

Testarea ipotezelor prin intermediul regresiei multiple

Rezultatul analizei regresiei demonstrează că doar patru ipoteze dintre cele șapte formulate sunt susținute prin modelul regresiei.

Ipoteza 1: Structura organizațională centralizată este corelată în mod negativ cu performanța angajaților la locul de muncă, iar corelația este semnificativă; aceasta nu este susținută de modelul regresiei. Corelarea între performanța la locul de muncă și centralizare este pozitivă în cadrul modelului și nu este semnificativă.

Ipoteza 2: Structura organizațională sistematizată este corelată în mod negativ cu performanța angajaților la locul de muncă, iar corelația este semnificativă; nici această ipoteză nu este susținută de model. Există o corelare pozitivă între sistematizare și performanța la locul de muncă, iar rezultatul nu este semnificativ.

Ipoteza 3: Există o asociere pozitivă între identitatea îndatoririlor și performanța muncitorilor la locul de muncă, iar corelația este semnificativă. Această ipoteză nu este susținută de model. Nu există vreo corelare între identitatea sarcinilor și performanța la locul de muncă. În plus, identitatea sarcinilor nu prezintă nicio semnificație în cadrul modelului.

Ipoteza 4 este susținută de model. Există o corelare pozitivă semnificativă între importanța

sarcinilor și performanța la locul de muncă. Prin urmare, cu cât angajații cred mai tare că îndeplinesc o sarcină cu impact semnificativ asupra celorlalți, cu atât este mai mare performanța acestora.

Ipoteza 5 este și ea susținută de analiza regresiei. Creșterea autonomiei locului de muncă va spori în mod semnificativ performanța angajaților la locul de muncă și, de fapt, autonomia motivează un coeficient beta mult mai mare în anticiparea performanței la locul de muncă, în comparație cu alte variabile independente.

Ipoteza 6: Feedback-ul față de locul de muncă este asociată în mod pozitiv cu performanța la locul de muncă, iar corelația este semnificativă; această ipoteză este susținută de model. Corelarea pozitivă dintre feedback și performanța la locul de muncă demonstrează că atunci când există feedback pentru locul de muncă sau pentru rezultatul muncii, performanța crește.

Ipoteza 7: Diversitatea competențelor este asociată în mod pozitiv cu performanța la locul de muncă, iar corelația este semnificativă; și această ipoteză este susținută de testul regresiei. Corelarea pozitivă între aceste două variabile demonstrează că, cu cât este mai mare diversitatea competențelor muncitorilor, cu atât mai bun este rezultatul performanței lor la locul de muncă. Diversitatea competențelor contribuie în mod semnificativ la performanța la locul de muncă. Sumarul testării ipotezelor este prezentat în **Tabelul nr. 10**.

Tabelul nr. 10. Sumarul testării ipotezelor (Regresie Multiplă)				
Variabilă independentă	Coeficienți Beta (β) Standardizați	Sig.	Ipoteză	Validată / nevalidată
Centralizare	0,132	0,100	Ipoteza 1	Nevalidată
Sistematizare	0,163	0,120	Ipoteza 2	Nevalidată
Identitatea sarcinilor	-0,107	0,306	Ipoteza 3	Nevalidată
Importanța sarcinilor	0,239	0,018	Ipoteza 4	Validată
Diversitatea competențelor	0,218	0,034	Ipoteza 5	Validată
Autonomie	0,332	0,000	Ipoteza 6	Validată
Feedback	0,190	0,037	Ipoteza 7	Validată
a. Variabila Dependentă: Performanța la locul de muncă				

4. Discuții

Implicații manageriale

Cercetarea de față propune câteva recomandări pentru manageri, precum acceptarea unui rol proactiv în ceea ce privește crearea de locuri de muncă ce oferă o mai mare libertate în îndeplinirea responsabilităților și luarea deciziilor care vor promova performanța efectivă. Deoarece autonomia are o influență semnificativă asupra performanței la locul de muncă, oferirea unei astfel de libertăți angajaților, aceasta însemnând că aceștia nu sunt constrânși de politici și reguli stricte, atâta vreme cât nu există încălcări ale codului de conduită, va ajuta angajații să fie mai independenți și mai răspunzători față de rezultatele muncii lor. De asemenea, autonomia încurajează angajații să fie mai creativi și mai inovativi în îndeplinirea sarcinilor de serviciu, fapt care contribuie, în ultimă instanță, la performanța generală a organizației (Mathieu ș.a., 1993).

În plus, trebuie acordată atenție și altor caracteristici, cum ar fi importanța sarcinilor, diversitatea competențelor și feedback. Importanța sarcinilor influențează în mare măsură performanța, aspect susținut de faptul că atunci când angajații simt că își dau aportul companiei, se crează o mai mare conștientizare a realizărilor, conducând la performanțe mai bune ale acestora.

Unul dintre lucrurile importante pe care managerii trebuie să le ia în considerare atunci când crează un loc de muncă este acela ca locul de muncă să fie important pentru angajatul care îl ocupă. În mod similar, diversitatea competențelor este unul dintre factorii care contribuie la performanța locului de muncă, ceea ce duce la faptul că managerii trebuie să ofere oportunități muncitorilor de a-și exercita diferitele competențe, combinând diferite sarcini.

Managerii pot combina sarcini variate care să facă mai importante locurile de muncă ale angajaților și să le ofere posibilitatea acestora de a-și exercita diferitele competențe în îndeplinirea sarcinilor lor de serviciu. Oportunitățile oferite pot permite angajaților să își exercite mai multe competențe și îi încurajează pe aceștia să învețe permanent noi abilități și să își planifice dezvoltarea profesională. De asemenea, feedback-ul joacă un rol important. Fără feedback nu se poate aprecia dacă angajații au performanțe adecvate sau dacă conducerea se așteaptă la îmbunătățirea performanțelor. Feedback-ul poate avea diverse forme,

cum ar fi feedback-ul de la locul de muncă, caz în care proiectarea locurilor de muncă este făcută în așa fel încât angajații să cunoască cerințele posturilor lor. Feedback-ul din partea conducerii, a subordonaților și supervisorilor este important pentru o continuă îmbunătățire. Forma obișnuită a feedback-ului este cea de evaluare a performanțelor. Totuși, managerii trebuie să se axeze mai mult pe feedback-ul continuu în privința tuturor aspectelor locurilor de muncă, ceea ce le dă posibilitatea de a măsura performanța conform feedback-ului primit și de a aduce îmbunătățiri acolo unde este cazul.

Concluzie

În concluzie această cercetare și-a atins obiectivele, răspunzând întrebărilor ridicate în etapa preliminară a studiului. Acest studiu a identificat factorii care influențează performanța la locul de muncă, incluzând structura organizațională care este alcătuită din centralizare și sistematizare, precum și caracteristicile locului de muncă. Constatările rezultate din cercetare sunt compatibile cu constatările dintr-un alt studiu privind caracteristicile locului de muncă, adică importanța sarcinilor, diversitatea competențelor, autonomie și feedback (Jacqueline ș.a., 2004).

Limite ale cercetării

Acest studiu se ocupă de muncitorii din sectoarele private ale industriei din Malaezia. Nu există vreo limită cu privire la tipul industriei alese pentru a analiza performanța angajaților la locul de muncă. Totuși, cercetarea este limitată la angajații sectorului privat, angajații din sectorul public fiind excluși. Acest studiu exclude și angajații cu jumătate de normă, și pe cei care în prezent nu muncesc. Cercetarea a fost realizată într-o perioadă scurtă de timp, iar dimensiunea eșantionului ales este mai mică de o sută ($n < 100$) în comparație cu studiile derulate de alți cercetători. Din cauza timpului limitat, cercetătorul a folosit o metodă de selecție convenabilă care ar putea afecta generalizarea constatărilor rezultate din studiu. Dacă timpul nu ar fi fost limitat, ar fi fost colectate răspunsuri mai elaborate prin tehnica selectării aleatorii a respondenților.

Sugestii pentru cercetări viitoare

Această cercetare este o continuare a studiilor anterioare realizate de alți cercetători în domeniul academic și al resurselor umane. Acest studiu nu aduce

o nouă contribuție domeniului resurselor umane, ci încearcă să ofere perspective mai bune asupra conceptului privind performanța la locul de muncă. În al doilea rând, acest studiu utilizează un eșantion relativ mic care generează dificultăți în ceea ce privește corespondența modelelor cu datele adunate. În al treilea rând, modelul nostru pune accent pe răspunsurile populației angajate din Malaezia. Prin urmare, studiile viitoare trebuie să aibă în vedere o populație mai mare care să furnizeze o gamă mai largă de constatări privind factorii care influențează performanța la locul de muncă,

cum ar fi cultura, limba și stilurile de conducere. De asemenea, cercetările viitoare pot să se axeze pe alte aspecte ale structurii organizaționale și pe alți factori care pot influența performanța la locul de muncă.

Recunoaștere

Această cercetare este finanțată prin grantul de cercetare al Universității din Malaezia, Programul de Granturi pentru Cercetare de Explorare (ERGS) Nr. RP030D-15SBS.

BIBLIOGRAFIE

1. Gay, L.R. (1987), *Educational research: Competencies for analysis and application* (3rd ed.), Columbus, OH: Merrill.
2. Hage, J. și Aiken, M. (1967), Relationship of centralization to other structural properties, *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, nr. 1, pp. 72-92, DOI: 10.2307/2391213.
3. Jacqueline, A.M., Shapiro, C., Kessler, I. și Purcell, J. (2004), Exploring organizationally directed citizenship behavior: reciprocity or 'It's my job'? *Journal of Management Studies*, vol. 41, nr. 1, pp. 85-106, DOI: 10.1111/j.1467-6486.2004.00422.x.
4. Mathieu, J.E., Hofmann, D.A. și Farr, J.L. (1993), Job perception – job satisfaction relations: an empirical comparison of three competing theories, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 56, nr. 3, pp. 370-387, DOI: 10.1006/obhd.1993.1060.
5. Morgeson, F.P. și Humphrey, S.E. (2006), The work design questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work, *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, nr. 6, pp. 1321-1339, DOI: 10.1037/0021-9010.91.6.1321.
6. Morgeson, F.P., Klinger, K.D. și Monica, A.H. (2005), The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance, *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, nr. 2, pp. 399-406, DOI: 10.1037/0021-9010.90.2.399.
7. Morris, M. și Venkatesh, V. (2010), Job characteristics and job satisfaction: understanding the role of enterprise resource planning system implementation, *MIS Quarterly*, vol. 34, nr. 1, pp. 143-161.
8. O'Toole, L.J. Jr. și Kenneth, J.M. (1999), Modelling the impact of public management: implications of structural context, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 9, nr. 4, pp. 505-526, DOI: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024421.
9. Rotundo, M. și Sackett, P.R. (2002), The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, nr. 1, pp. 66-80, DOI: 10.1037/0021-9010.87.1.66.
10. Tabachnick, B.G. și Fidell, L.S. (2013), *Using multivariate statistics*, (6th ed). Boston: Pearson Education.
11. Tata, J. și Prasad, S. (2004), Team self-management, organizational structure, and judgment of team effectiveness, *Journal of Managerial Issues*, vol. 16, nr. 2, pp. 248-265.
12. Thompson, C.A. și David, J.P. (2006), Relationship among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 11, nr. 1, pp. 100-118, DOI: 10.1037/1076-8998.10.4.100.
13. Viswesvaran, C. și Ones, D.S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 8, nr. 4, pp. 216-226, DOI: 10.1111/1468-2389.00151.