



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI

Facultatea de Studii Europene

Cultura Organizațională în Companiile Globalizate

Folosirea metodei Wellness Kickoff

Rezumat

Conducător de doctorat: Prof. Dr. Vasile Pușcaș

Doctorand: Yoel Sullam

Aprilie 2017

TABLA DE MATERII

REZUMAT	1
INTRODUCERE	2
Obiectivele cercetării	2
Întrebările cercetării	3
Ipotezele cercetării	3
Semnificația cercetării	3
I. ANALIZA DOCUMENTARĂ	4
I.1. Abordarea neoliberală, globalismul și Corporațiile multinaționale (CM)	4
I.2. Descrierea metodei Wellness Kick-Off	10
II. METODOLOGIA CERCETĂRII	12
II.1. Abordarea cercetării prin metode mixte	12
II.2. Planul cercetării	14
II.3. Subiecții cercetării	14
II.4. Metode de colectare a datelor	15
II.4.1. Interviurile semi-structurate	15
II.4.2. Chestionare/ Sondaje - Cercetarea cantitativă	15
II.4.3. Jurnalul cercetării	16
II.5. Grupul Delphi	16
II.6. Metode de analiză a datelor	17
III. REZULTATE	18
III.1. Concluzii de eșantion rezultate din cercetarea cantitativă	18
III.2. Concluzii de eșantion rezultate din cercetarea calitativă	19
IV. CONCLUZII	23

Continuare...

IV.1.	Regândirea schimbării organizaționale în Companiile globalizate pe durata folosirii WKTM	23
IV.2.	Recomandări	24
IV.3.	Contribuția științifică	26
IV.3.1.	Contribuția modelului pentru Corporațiile multinaționale (CM)	26
IV.4.	Cercetări viitoare	27
	BIBLIOGRAFIE	28
	anexa 1 Ghid pentru interviu	33
	anexa 2 Chestionar cu întrebări închise	36

LISTA TABELELOR

Tabel 1.	Subiecții cercetării participanți la interviurile semi-structurate	14
Tabel 2.	Subiecții participanți la chestionare	14
Tabel 3.	Coeficienții de încredere Cronbach alpha ai variabilelor cercetării	18
Tabel 4.	Evaluările medii ale variabilelor studiului la cele trei companii	18

LISTA FIGURILOR

Figura 1.	Metoda Wellness Kick-Off	11
Figura 2.	Metoda Wellness Kick-Off și posibila ei influență asupra valorilor organizației	12
Figura 3.	Planul cercetării	14
Figura 4.	Încrederea și subcategoriile ei	19
Figura 5.	Modelul metodei Wellness Kick-Off	23

Mulțumiri

Mulțumesc mult profesorului Dr. Vasile Pușcaș pentru consistenta contribuție la elaborarea acestei lucrări de doctorat.

Părinților mei, Shoshana și Avi Sullam, și familiei mele care m-au susținut și au crezut în mine chiar și atunci când mi-am pierdut încrederea, care mi-au fost refugiu în perioadele dificile. La sfârșitul zilei voi ați fost cei care mi-ați dat libertatea să visez la lucruri mărețe și să-mi termin doctoratul.

Mulțumesc mult întregii echipe A. D. Atid pentru îndrumare, atenție și ajutorul profesional continuu. N-am nicio îndoială că fără ajutorul vostru mi-ar fi fost greu să-mi termin proiectul.

Rezumat

În această cercetare am creat și cercetat un nou model: “Metoda Wellness Kick-Off”. Această metodă e menită să cerceteze contribuția specifică a trei valori, mai precis încrederea, spiritualitatea (în organizație) și inovația. Principala întrebare a cercetării a fost: Care este impactul modelului metodei Wellness Kick-Off asupra climatului organizațional din perspectiva adaptării angajaților la aceste trei noi valori, adică încrederea, inovația și spiritualitatea în cadrul companiilor de afaceri globalizate?

S-a folosit o cercetare cu metode multiple în care 67 de angajați din companii globalizate au participat la studiu. 17 dintre ei au fost intervievați (5 din Compania A, 4 din Compania B și 8 din Compania C). În timpul studiului s-au folosit chestionare în două momente diferite - înainte de implementarea modelului și la 6 luni după. În plus, s-a folosit metoda de cercetare a Grupului Delphi pentru obținerea validării externe a modelului.

Rezultatele arată că o cultură organizațională bună poate fi motivată de inovație și spiritualitate. Poate crea relații de încredere pozitive între directori și angajați, cât și între angajații înșiși și poate întări legăturile dintre colegi. Toate aceste procese duc la feedbackuri care motivează inovația în interiorul organizației și cresc calitatea organizațională făcând ca dinamica organizațională să funcționeze pentru o lungă perioadă de timp.

Din acest punct de vedere, scopurile de cercetare din Compania B și Compania C au fost atinse. Compania A pare a stagna și chiar a eșua. Refuzul directorilor de a-i lăsa pe angajați să participe activ și să se dezvolte efectiv în practică îi afectează pe angajați. Și-au pierdut orice interes pentru Companie exceptând salariile, și până la urmă compania va fi cea care va avea de suferit.

În cele din urmă, cercetarea a propus modelul metodei Wellness Kick-Off. Aspectul practic al modelului permite companiilor să folosească metoda pentru promovarea valorilor de încredere, spiritualitate și inovație, să îmbunătățească starea de bine a angajaților și implicarea lor activă la locul de muncă. Aspectele culturii organizaționale pe care ei le au în comun, făcându-i să fie “la fel”, au contrastat cu aspecte particulare care au dus la succesul final al metodei stării de bine și care trebuie monitorizată înainte de a se trage concluzii mai clare. Aplicațiile practice ale metodei Wellness Kick-Off au fost găsite plauzibile și vor fi dezvoltate mai departe imediat ce va fi creată o infrastructură teoretică pentru sprijinirea desfășurării optime a metodei în culturile organizaționale potrivite.

Cuvinte cheie: Metoda Wellness Kick-Off, încredere, inovație, spiritualitate, companii de afaceri globalizate.

INTRODUCERE

Cercetarea implică mai multe aspecte majore din domeniul actual al afacerilor: nevoia crescândă a companiilor pentru excelență ca modalitate de supraviețuire pe piața afacerilor, care mai nou se definește printr-o creștere a competitivității pe piață, o mai mare cerere de cooperare a angajaților, și eforturile necesare pentru a îndeplini aceste exigențe (Cooper & Dewe, 2004). Există un contrast între resursele limitate pe care o firmă le poate aloca ca stimulente pentru angajați pentru a-i motiva, și nevoia de a-i menține motivați să contribuie la firmă și să o ajute să fie competitivă.

Modelul metodei Wellness Kick Off prezentat în această cercetare e destinat dezvoltării culturii organizaționale. Este creat pentru a oferi atât companiilor cât și directorilor o modalitate de a-și rezolva dificultățile, și pentru a crea o atmosferă pozitivă la locul de muncă. Aceasta poate duce la motivarea deplină a angajaților. Scopul principal al acestei cercetări este validarea metodei pentru beneficiul directorilor de firme cât și al cadrelor didactice din domeniul managementului afacerilor.

Obiectivele cercetării

Scopul principal al cercetării:

1. Examinarea impactului pe care Modelul metodei Wellness Kick Off îl are asupra climatului organizațional referitor la adaptarea angajaților la cele trei valori noi, adică încredere, inovație și spiritualitate, din cadrul companiilor de afaceri globalizate.

Obiectivele secundare ale cercetării :

1. Examinarea atitudinii angajaților față de implementarea Modelului metodei Wellness Kick Off , i.e., încredere, inovație și spiritualitate, din companiile de afaceri globalizate.
2. Analizarea stării de bine a angajaților înainte și după implementarea Modelului metodei Wellness Kick Off, i.e., încredere, inovație și spiritualitate, din companiile de afaceri globalizate.

Întrebările cercetării

Principala întrebare a cercetării:

Care este impactul Modelului metodei Wellness Kick Off asupra climatului organizațional din perspectiva adaptării angajaților la cele trei valori noi, mai exact, la încredere, inovație și spiritualitate din companiile de afaceri globalizate?

Întrebări de cercetare secundare:

1. Care este atitudinea angajaților față de implementarea Modelului metodei Wellness Kick Off, i.e., încredere, inovație și spiritualitate, din companiile de afaceri globalizate?
2. Cum poate Modelul metodei Wellness Kick Off, i.e., încredere, inovație și spiritualitate, din companiile de afaceri globalizate, influența starea de bine a angajaților după ce a fost implementat?

Ipotezele cercetării

- Starea de bine a angajaților va fi semnificativ crescută după implementarea celor trei valori, i.e., încredere, inovație și spiritualitate.
- Variabila dependentă: starea de bine.
- Variabile independente: încredere, inovație și spiritualitate.

Semnificația cercetării

Mediul pieței actuale foarte competitive obligă afacerile să se concentreze mai mult ca oricând pe reducerea și controlul costurilor, să se întrecă la nivel global și să-și îmbunătățească serviciile de calitate și clientelă (Akkirman & Harris, 2005). Au azi loc schimbări spectaculoase în economia mondială, când trecem de la o lume în care economiile naționale erau izolate unele de altele la un sistem economic globalizat. Aceste schimbări pun la încercare și amenință firmele și directorii lor în modalități nemaivăzute anterior (Starrou-Costea, 2005). De aceea, fuzionările și achiziționările sunt o altă metodă de a ajunge la dezvoltare, diversificare sau profitabilitate, ca manevre strategice foarte

populare pentru afacerile globale. Acestea s-au înmulțit în ultimele două decenii (Bellou, 2007).

Cu toate acestea, dificultățile cu care se confruntă firmele azi nu se datorează doar procesului de globalizare, ci și dezvoltării comunicaționale și tehnologice, liberalizării, diversității și altor curente la locul de muncă (Starrou-Costea, 2005).

E important să afirmăm că lumea de azi, în special cea a afacerilor, s-a schimbat în mod spectaculos. Competiția pe piață a devenit mai agresivă. Măcar o parte din acestea pot fi atribuite proceselor de globalizare care duc la mobilitatea muncii și a capitalului. De aceea, acest lucru obligă firmele să câștige cât mai multe avantaje posibile. Cred că modelul care va fi elaborat în această cercetare poate contribui în mod semnificativ la obținerea acestor avantaje.

I. ANALIZĂ DOCUMENTARĂ

I.1. Abordarea neoliberală, globalismul și Corporațiile multinaționale (CM)

Neoliberalii sunt angajați în studiul globalizării și efectelor acestora asupra jocului internațional dintre actanții statali sau nestatali, cum ar fi Corporațiile multinaționale (CM) (George, 1999). Neoliberalii încearcă să provoace școala realistă de gândire. În vreme ce realistul susține că actanții internaționali principali sunt statele, Neoliberalii consideră că noile Organizații non-guvernamentale devin din ce în ce mai influente și puternice. Neoliberalii sunt implicați în examinarea comerțului liber de bunuri și servicii, studiază fluxul banilor și capitalurilor de la o țară spre alta și libera circulație a capitalului, precum și libertatea investițiilor. Astfel, pentru Neoliberali, globalizarea înseamnă schimburile dintre frontierele naționale și dezvoltarea organizațiilor internaționale, cât și o societate civilă transnațională (Bandelj, Shorette & Sowers, 2011). Pentru Neoliberali, reducerea reglementării guvernamentale este esențială pentru dezvoltarea unei economii de piață libere (Martinez & García, 2000).

Board (1999) susține că globalizarea va duce la o discrepanță și inegalitate Nord-Sud între țările bogate și cele sărace. Prin globalizare, această tendință va crește în anii viitori. Dacă această tendință va crește cu adevărat, criza economică este inevitabilă și

catastrofală. În secolul XX și începutul secolului XXI, globalizarea are impact asupra economiei, societății, culturii și chiar asupra clienților. Fischer (2003) scrie că procesul globalizării poate fi caracterizat prin deschidere și ridicarea barierelor puse de frontierele politice și permite produselor, capitalului, oamenilor, informațiilor și ideilor să circule rapid de la o țară la alta. Astfel se creează o societate globală în care companiile și țările se integrează mai bine unele la altele. Mulți cercetători se referă la procesul de globalizare ca la Satul Global.

Conform lui Mann (2013), globalizarea a devenit mai cunoscută în a doua jumătate a secolului XX; totuși, procesul a demarat la începutul secolului XX. Accelerarea și fortificarea proceselor globale s-au datorat dezvoltării rapide a tehnologiei transportului și telecomunicațiilor.

Aron (2011) afirmă că destrămarea Uniunii Sovietice și a statelor comuniste la sfârșitul secolului XX a accelerat și ea procesul de globalizare. Sfârșitul „Cortinei de fier” a permis crearea unei modalități mai rapide de comunicare între Vest și Est. Schimbările din politica economică au contribuit de asemenea la dezvoltarea pieții globale. Implementarea economiei de piață liberă a redus implicarea statului în economie. Integrarea țărilor în economia globală le-a obligat la reforme economice care au inclus scoaterea taxelor și importurilor. Procesul a expus economia locală la competitivitatea importurilor din toată lumea. În plus, renunțarea la limitarea comerțului cu monedă străină de schimb a permis fluxul de capital de la o țară la alta. Berman și Machin (2004) afirmă că dezvoltarea tehnologiilor din a doua jumătate a secolului XX a constituit principala contribuție la creșterea rapidă a procesului de globalizare. Fără aceste progrese, mare parte din populație n-ar putea beneficia de avantajele globalizării. Dosi și Nelson (2013) se referă în articolul lor la revoluția din tehnologia transporturilor. Acest tip de tehnologie a făcut ca distanțele dintre țări să „se scurteze”. Drept consecință, costul bunurilor s-a micșorat. Transportul aerian a permis oamenilor să ajungă dintr-un loc în altul mult mai repede. Autorii se mai referă și la tehnologia comunicării și postulează că un preț scăzut, mai mult decât până atunci, a dezvoltat sistemele de comunicare (telefoane, telefoane mobile, telefonie prin satelit), calculatoarele și Internetul. Toate acestea au dus la transmiterea informațiilor în scurt timp (uneori chiar instantaneu) oriunde în lume și aceasta foarte ieftin. Sonnenschein și Yokopenic (1996) au descris

cum telecomunicarea în America Latină a dus la dezvoltarea CM în țările lor. Dunning și Fontanier (2007) adaugă și dimensiunea paradigmei Corporațiilor Multinaționale. Conform acestei paradigme, activitatea economică din epoca globalismului e controlată de CM (Corporații Multinaționale), mai mult decât de către guverne. În zilele noastre, în vremea erei globale, CM conduc procesul de globalizare.

Toate CM au fabrici în mai multe țări și lucrează în paralel la dezvoltarea, manufacturarea și distribuirea produselor pe care le fabrică. Producția poate fi localizată în țară, lucrul cel mai potrivit pentru CM. CM își aleg de obicei locația în funcție de profitabilitatea financiară - acolo unde profitul economic va fi mai mare. CM pot să-și schimbe amplasamentul fabricii pentru a-și maximiza profitul. Criteriile de alegere a amplasamentului fabricii iau în calcul costurile scăzute ale forței de muncă și alte costuri. Dunning (2008) adaugă că majoritatea CM își au cartierul general în țara de origine, în vreme ce producția este externalizată în țările în curs de dezvoltare. Conform lui Bonaglia, Goldstein și Mathews (2007), alegerea locației fabricilor nu depinde numai de puterea forței de muncă. CM profită de faptul că reglementările și monitorizarea mediului din țările în curs de dezvoltare nu sunt încă atât de riguroase. Această situație permite CM să reducă costurile.

CM există datorită avantajelor competitive pe care le au. Dețin informații la zi despre produse, piețe, forța de muncă mai ales prin filialele lor. Au de asemenea o mare sursă de capital, tehnologie și competențe umane. Puterea economică a CM creează situații în care multe țări au nevoie de ele. CM contribuie la economia țării gazdă. Ele investesc fonduri, încurajează dezvoltarea, accelerează comerțul, plătesc taxe și oferă locuri de muncă. Pentru a încuraja pătrunderea CM, li se oferă subvenții, scutiri de taxe și alte stimulente de către țările gazdă.

Conform lui Petrazzini (1996), datorită dezvoltării uimitoare a telecomunicațiilor, multe corporații decid să-și plaseze linia de producție în țările în curs de dezvoltare. Aceste companii oferă țărilor gazdă diverse servicii cum ar fi servicii de telemarketing, servicii de relații cu clienții, dezvoltarea de produse de software, servicii și testare de software.

Sinha (2004) se întreabă de ce India a devenit atât de atractivă pentru CM. Conform lui Sinha (2004), India și-a deschis porțile CM-urilor. Astăzi India le oferă infrastructură comunicațională dezvoltată și forță de muncă ieftină. Un avantaj considerabil al forței umane din India este folosirea limbii engleze. De asemenea, costurile folosirii canalelor de comunicare și apelurilor internaționale, costurile de închiriere a clădirilor a făcut din India o țară mai ieftină decât majoritatea țărilor vestice. Cu asemenea avantaje, India a devenit un centru important de externalizare a serviciilor, iar General Electric, HP, Microsoft și alte companii mamut de externalizare furnizează telemarketing-ul și serviciul de relații cu clienții din India. Un client din Anglia poate apela centrul de serviciu tehnic și primi asistență din India. Industria de externalizare din India a crescut în timpul primului deceniu al secolului XXI într-un ritm susținut, India este un exemplu despre cum procesele de globalizare duc la regresul educației profesionale și al centrelor de angajare.

Această dezvoltare profesională a contribuit la progresul păturilor inferioare ale populației și creșterii economice din India. Totuși, multe din problemele referitoare la serviciile de externalizare din India sunt legate de variațiile culturale și folosirea limbii engleze între reprezentanții serviciilor de relații cu clienții. Kahanec și Zimmermann (2008) se referă la globalizare ca la un proces de imigrare. Milioane de oameni migrează dintr-un loc în altul ca să-și îmbunătățească condițiile de trai. Creșterea fenomenului migrațional se datorează scurtării distanțelor de călătorie și reducerii costurilor de călătorie. Imigrația se face dinspre țările sărace către cele bogate, iar cea internă are loc din zonele rurale către cele urbane. Mare parte din oamenii care migrează o fac pentru a-și găsi un loc de muncă. Uneori imigrația e permanentă, alteori este pentru perioade scurte (un anotimp sau câțiva ani). Noii imigranți sunt o forță de muncă ieftină în comparație cu băștinașii. Era globală a contribuit la dezvoltarea megalopolisurilor din lume. În zilele noastre comerțul global se bazează pe importuri și exporturi de bunuri și servicii de la o țară la alta.

Creșterea comerțului mondial s-a datorat mijloacelor de transport și reducerii costurilor de transport și de stocare. Această schimbare s-a reflectat în reforme economice care au dus la înlăturarea obstacolelor legate de taxe impuse în trecut la

importarea de bunuri și de protejarea producției locale de bunuri. Comerțul liber din lumea întreagă a dus la creșterea standardului de viață în multe țări.

Goldberg și Pavcnik (2007) au scris că globalizarea are efecte pozitive și negative asupra multor țări, deși este încă greu de prezis care vor fi consecințele globalizării. În prezent, există un acord destul de larg cum că deschiderea piețelor locale din toată lumea a adus numeroase beneficii pe de o parte, și a creat numeroase probleme pe de altă parte. Efectele globalizării asupra dezvoltării au o mare influență asupra standardelor de viață din multe țări. Efectele se reflectă sub multe și variate forme.

Aspectele pozitive ale globalizării se pot vedea în GDP din multe țări. Deschiderea multor piețe a dus la creșterea exporturilor în țările în curs de dezvoltare. Integrarea multor țări în comerțul mondial a necesitat investiții în infrastructură, inclusiv în transport și comunicații. În general, se poate spune că rata de creștere a țărilor în curs de dezvoltare, în medie, a fost mai mare decât rata de creștere din majoritatea țărilor dezvoltate. Rata de integrare în economia globală e diferită de la o țară la alta.

Abdul-Gafaru (2006) a scris despre aspectele negative ale globalizării. După spusele sale, mai întâi, globalizarea a adâncit prăpastia dintre țările sărace și cele bogate. Majoritatea oamenilor din țările în curs de dezvoltare nu ajung să se bucure de creșterea economică. Distribuția bogăției între cetățenii multor țări nu este echitabilă. Discrepanța dintre bogați și săraci s-a datorat și dezvoltării de noi industrii pe seama industriilor vechi. Condițiile de muncă a milioane de angajați s-au înrăutățit. Piața competitivă globală a obligat multe CM să-și scadă cheltuielile, care au făcut-o prin angajarea copiilor în țările în curs de dezvoltare.

În țări ca Indonesia, CM au folosit copii de 10 ani ca forță de muncă și i-au plătit cu unu sau doi dolari pe zi. În loc să se ocupe cu educația, copiii și tinerii trebuiau să muncească iar salariile lor erau foarte scăzute. CM din țările gazdă s-au luat după „revoluția industrială” din Europa așa cum a fost în secolul XIX. Copiii din țările în curs de dezvoltare nu primesc nici măcar minimul condițiilor sociale, cum ar fi pensie, zile de odihnă, vacanțe, limitarea orelor de muncă și asigurări împotriva accidentelor. Unii cercetători numesc acest fenomen „sclavia modernă”. Țările dezvoltate, pe de altă parte, au profitat din plin de era globalizării. Aspectele pozitive ale globalizării sunt prezente în

America de Nord (Canada și SUA), Europa (mai ales în Germania, Franța, Marea Britanie și Olanda), și Japonia. În aceste țări puternice, băncile au câștigat de pe urma imensului flux de investiții străine. Globalizarea a perpetuat controlul țărilor vestice asupra celor în curs de dezvoltare. Acest fenomen, după spusele lui Young (2001), se numește “neo-colonialism”. El adaugă că, deși țările care au fost cândva colonii ale țărilor vestice s-au eliberat de sub ocupația lor și au devenit state de sine stătătoare, acele țări sunt puternic influențate de CM. Țările vestice încă afectează țările în curs de dezvoltare în sfera politicului, economicului și chiar ideologică. Ocupantul încă controlează fostele colonii deși n-o mai face direct prin folosirea forței militare.

Vincent (2008) a scris despre legătura dintre globalizare și „teoria dependenței”. Țările vestice controlează țările în curs de dezvoltare în timpul acestei „ere a globalizării” conform „teoriei dependenței”. Teoria a fost dezvoltată în a doua jumătate a secolului XX și principala ei idee este că resursele curg dinspre o „periferie” a statelor sărace și în curs de dezvoltare către un „miez” al statelor înstărite, îmbogățindu-le pe ultimele pe seama celor dintâi.

Johnson, Mayrand și Paquin (2006) subliniază impactul globalizării asupra mediului. Globalizarea a accelerat deteriorarea resurselor naturale și a crescut poluarea aerului. Conform autorilor, procesele de globalizare au contribuit la dezvoltarea industrială rapidă în diferite țări ale lumii, crearea de noi fabrici și îmbunătățirea infrastructurii: sisteme de transport, apă, electricitate și comunicații. Toate acestea au dus la creșterea consumului de resurse naturale (apă, teritorii, lemn, gaz, petrol, cărbune, etc).

CM sunt active în țările în curs de dezvoltare unde nu există legislație și conformare la standardele legate de calitatea mediului. În timpul erei globalizării, mai multe țări dezvoltate trimiteau țărilor în curs de dezvoltare deșeurile radioactive după ce fuseseră folosite în centralele lor nucleare. La fel s-a întâmplat și cu transportul de materiale periculoase către țările în curs de dezvoltare. Țările dezvoltate au construit fabrici pe teritoriul țărilor în curs de dezvoltare și le-au exploatat resursele naturale.

Ca rezultat al globalizării și politicii CM, să lucrezi pentru CM are anumite avantaje și dezavantaje, după cum putem citi în literatura de specialitate. Stare de bine și satisfacția angajaților sunt considerate printre cele mai importante variabile care asigură

succesul unei organizații. Locke (1976) a descoperit că tema stării de bine a fost studiată cu 53 de ani înainte ca el să-și fi început studiul asupra subiectului. El a mai descoperit că acest tip de studii poate fi împărțit în două grupe: studii care analizează efectele satisfacției la locul de muncă într-o organizație globală și studii care analizează factorii intermediari dintre satisfacția angajaților și cea a clienților, precum și alte consecințe posibile.

Unele studii care au analizat relația dintre satisfacție și performanță la nivel individual au arătat doar o legătură slabă dintre satisfacție și performanță. Printre acestea se numără și cel al lui Iaffaldano și Muchinsky (1985) care au cercetat condiția angajatului în opt corporații din SUA. Schmidt și Hunter (2004) au efectuat un studiu similar. Ostrof (1992) a examinat relația dintre satisfacție, stare de bine la locul de muncă și succesele corporației. A încercat chiar să măsoare activitatea și îmbunătățirea corporației ca rezultat al îmbunătățirii condițiilor de muncă. A descoperit că atunci când nivelul de satisfacție creștea, performanța corporației creștea și ea. Totuși, concluziile sale au fost că legătura dintre aceste două variabile este slabă.

Din studiul său, interesantă a fost comparația dintre diferitele organizații. În școlile din SUA, de exemplu, legătura dintre aceste două variabile era semnificativă. Atunci când starea de bine a profesorilor era crescută, legătura devenea semnificativă din privința satisfacției educaționale a părinților și elevilor. Paulin et al. (2006) a analizat alte 61 de studii și a descoperit o legătură negativă între satisfacția deplină a angajaților și succesul corporațiilor.

Mai multe studii prezintă satisfacția și stare de bine a angajaților în CM. Collings, Scullion și Morley (2007) susțin că CM subestimează de obicei necesitatea de a pune angajatul potrivit la locul potrivit. Așadar, s-ar cere realizarea unui studiu academic riguros în acest domeniu. Contextul pentru managementul și manevrarea sarcinilor internaționale s-a schimbat spectaculos în ultimele decenii. În afacerile internaționale este esențială dezvoltarea unei abordări standardizate referitoare la modalitatea de atribuire a sarcinilor internaționale. Cooke (2003) a adăugat o altă dimensiune legată de plasarea angajaților în străinătate în CM, el susține că acolo investiția străină directă influențează într-o mare măsură.

I.2. Descrierea Metodei Wellness Kick-Off

Figura 1 arată modelul complet în care cele trei valori din cultura organizațională schimbă mediul de lucru la serviciul care pune accent pe împlinirea personală și starea de bine a angajaților care, la rândul lor, contribuie la îmbunătățirea activității organizaționale.

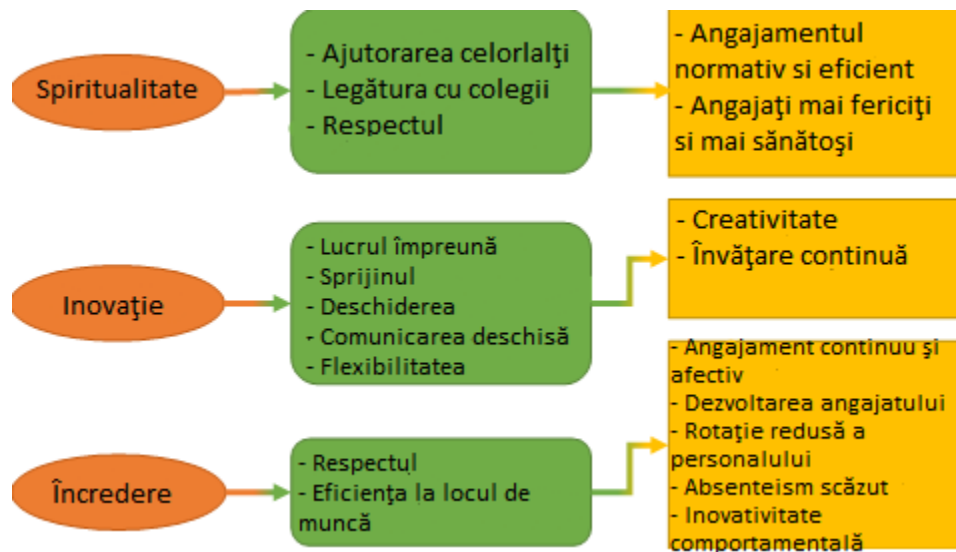


Figura 1. Metoda Wellness Kick-Off

Prin studierea celor trei valori alese pentru noua metodă, contribuției lor la climatul de la serviciu, și rezultatelor scontate bazate pe cercetarea discutată mai sus, aceste valori, văzute ca o singură metodă, au puterea să dea un Wellness Kick-Off oricărei organizații. Este tocmai ce și-a propus să analizeze această cercetare.



Figura 2. Metoda Wellness Kick-Off și posibilă ei influență asupra valorilor organizației

Figura 2 detaliază influența pe care metoda Wellness Kick-Off se presupune a o avea asupra organizației. Metoda utilizează cultura organizațională pentru a produce rezultate organizaționale, cum ar fi îmbunătățirea performanțelor, creșterilor și profitului. Studiul nostru își propune să examineze impactul metodei asupra organizației din perspectiva stării de bine a angajaților.

II. METODOLOGIA CERCETĂRII

II.1. Abordarea cercetării prin metode mixte

Prezenta cercetare folosește o abordare de metode mixte prin colectarea de date secvențiale cu mai multe alternări între metodele calitative și cele cantitative. (Johnson & Onwuegbuzie, 2004; Tashakkori & Creswell, 2007). Cred că studiul prin folosirea metodelor mixte este cel mai potrivit pentru realizarea acestei cercetări. Voi evalua abordarea aleasă în următoarea secțiune.

Niglas (2000) și Hammersley (1992) dezbate privitor la strategia de studiu, prin metoda calitativă ori cea cantitativă, sau printr-o combinație dintre cele două. În plus, pentru fiecare strategie există posibilitatea de a folosi fie metode de culegere de date de obicei asociate în cadrul aceleiași abordări, fie combinarea tehnicilor de ambele tipuri.

Dezbaterea pare să se fi mutat de pe accentuarea diferențelor dintre paradigme înspre posibilitatea ca ele să fie complementare în societățile post-moderne.

Prin amestecarea seturilor de date, cercetătorul oferă o mai bună înțelegere a problemei decât dacă seturile ar fi folosite separat. Acum se cere a alege care cale e mai potrivită pentru folosirea metodelor mixte și de a afla ce aduce în plus cercetarea prin metode mixte, de vreme ce abordările calitative și cantitative nu furnizează separat puncte forte care să compenseze punctele slabe, atât ale cercetării calitative cât și ale celei cantitative (Jick, 1979). Discuția subliniază că cercetarea cantitativă reușește puțin să înțeleagă contextul sau cadrul. Ea arată de asemenea că participanții nu sunt audiați în mod direct. Totuși, cercetarea calitativă e văzută ca fiind deficitară, din cauza interpretărilor personale făcute de cercetător. Combinarea celor două abordări poate compensa punctele slabe ale fiecărei abordări. Cercetătorilor li se dă voie să folosească toate mijloacele disponibile de achiziționare a datelor, mai curând decât să fie limitați la tipurile de achiziționare care se asociază de obicei cu cercetarea calitativă sau cantitativă (Creswell, 2003).

Interviurile calitative sunt destinate să lărgescă înțelegerea integrării angajatului în organizație și sentimentelor sale față de atmosfera de la serviciu. Scopul datelor calitative este de a obține informații privitoare la sensul pe care angajații îl atribuie procesului prin care trec în cadrul acestei cercetări, dincolo de aspectul cantitativ, care vizează în principal cogniția. Când se folosesc mai puține metode, ele se introduc și apoi se analizează din perspectiva utilizării lor ca sistem integrat pentru reducerea complexității fenomenului studiat. Eu am ajuns la concluzia că cea mai potrivită paradigmă de cercetare este abordarea prin cercetare integrată (metode mixte). Prin această abordare, s-a folosit un anumit număr de mijloace de cercetare, inclusiv chestionarele personale și interviurile, utilizate deja în fiecare companie, înainte de procedura de intervenție privitoare la implementarea noului model, cât și la sfârșitul procesului, cu intenția de a identifica efectele procesului.

În plus, s-a folosit metoda Delphi pentru obținerea validării experților pentru modelul în cauză, obținându-se ajutorul diversilor experți din domeniul cercetării. Mai mult, pe toată durata cercetării s-a ținut un jurnal al cercetării.

II.2. Planul cercetării

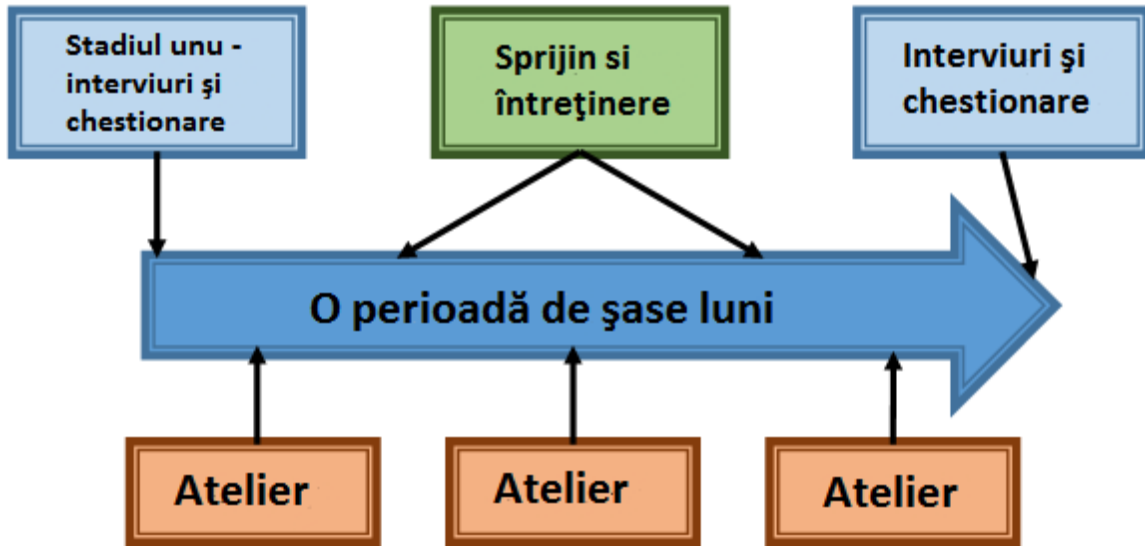


Figura 3. Planul cercetării

II.3. Subiecții cercetării

Tabelul 1. Subiecții cercetării participanți la interviurile semi-structurate

	Înainte de aplicarea modelului	După aplicarea modelului
Compania A	5 interviuri (3 bărbați și 2 femei)	4 interviuri (2 bărbați și 2 femei)
Compania B	4 interviuri (3 bărbați și o femeie)	4 interviuri (3 bărbați și o femeie)
Compania C	8 interviuri (5 bărbați și 3 femei)	7 interviuri (4 bărbați și 3 femei)

Tabelul 2. Subiecții participanți la chestionare

	Înainte de aplicarea modelului	După aplicarea modelului
Compania A	14 chestionare	13 chestionare
Compania B	21 chestionare	19 chestionare
Compania C	8 chestionare	8 chestionare

II.4. Mijloace de colectare a datelor

II.4.1. Interviuri semi-structurate

În urma consultării literaturii de specialitate referitoare la interviurile structurate, semi-structurate și nestructurate, am considerat că interviuarea semi-structurată (anexa 1) este cea mai bună metodă de colectare. Motivul acestei alegeri este că cercetătorul e atașat de anumite întrebări predeterminate, dar i se permite să-și modifice poziția și să adauge alte întrebări în funcție de desfășurarea interviului. Avantajul interviului semi-structurat este că el combină flexibilitatea interviului nestructurat deschis cu cadrul interviului structurat (Laforest, 2009). În plus, interviurile semi-structurate sunt adoptate și bazate pe întrebări luate din analiza documentară, pentru îmbunătățirea acurateții datelor și încurajarea activităților în care este importantă flexibilitatea dezvoltării și încurajării ideilor (Berg, 2007; Gillham, 2000; Denscombe, 1998). Interviurea semi-structurată, după cum notează Hitchcock et al (1998), și Bakia (2011) e cea mai preferată metodă pentru că permite analiza amănunțită prin posibilitatea pe care o are interviuatorul să exploreze și să explice răspunsurile subiecților.

În conformitate cu planul de cercetare, procesul de interviuare a avut loc de două ori în ambele organizații: mai întâi la începutul cercetării, înainte să încep implementarea metodei model și a doua oară după o perioadă de șase luni, la sfârșitul activității mele. Folosirea interviurilor de către cercetătorii calitativi este larg acceptată în vederea ajungerii la o înțelegere profundă despre subiect, prin obținerea de informații de la mai puțini informatori, în acest caz. Profunzimea informațiilor este crucială în comparație cu lărgimea lor, iar investigarea emoțiilor, experiențelor și sentimentelor este capitală pentru cercetare, în comparație cu chestiunile de fapt. (Silverman, 2002; Denscombe, 1998).

II.4.2. Chestionare/ sondaje - Cercetarea cantitativă

Pentru că numărul participanților era necunoscut sau indisponibil pentru procesul de interviuare, au fost necesare sondaje de colectare a datelor care au fost acceptate ca metoda cea mai frecvent utilizată în tandem cu alte metode pentru obținerea validării și pentru siguranță, căci anonimatul asigură un cadru confortabil (Silverman, 2002; Cohen et al, 2000).

Am folosit sondajul (Anexa 2) ca modalitate de obținere a informațiilor despre percepțiile sau atitudinile unui grup la începutul cercetării. Apoi voi examina dacă există o relație între variabilele independente - cele trei dimensiuni și intervenția variabilei

dependente a angajaților la locul de muncă în datele chestionarului. Aceasta pentru a mă asigura că variabilele sunt în legătură, ceea ce înseamnă că sunt semnificative. Înseamnă că trebuie să alegem gradul minim de independență, să zicem mai mic de 5%. Valoarea de 5% este numită eroare sau greșală care poate apărea din întâmplare (Teknomo, 2010). Această parte cantitativă a cercetării nu înlocuiește interviurile, ci întărește rezultatele descoperite în alte părți – Delphi și interviuri.

Chestionarul cercetării (Ryff, 1989; Park, 2009; Ashmos & Ducham, 2000; Miron, Erez & Naveh, 2004) a avut la bază patru alte chestionare deja analizate anterior.

II.4.3. Jurnalul cercetătorului

Toți participanții la studiul de cercetare au acceptat să fie supuși sondajelor și interviurilor pentru ca eu să pot aduna date (procedura grupului Delphi a fost semnalată ca mijloc de validare). Participanții au oferit informațiile ce fuseseră anticipate de către cercetător. Cu toate acestea, din propriul meu punct de vedere ca cercetător, aveam nevoie de un loc în care să-mi formulez gândurile și sentimentele despre această experiență. Am analizat intrări zilnice noi de date ca parte a procesului de cercetare pentru a-mi lăsa timp de auto-reflecție și a putea aduna dovezi sau sentimente despre ce se întâmpla în timpul cercetării. Am hotărât să-mi înregistrez gândurile și trăirile legate de ce se petrecea zilnic și să le păstrez într-un carnet de însemnări (Coleman, 2002). Astfel, combinația dintre aceste trei mijloace - interviuri, sondaje și jurnal - făcea ca fiecare mijloc să susțină descoperirile celuilalt, și să ofere de asemenea informațiile lipsă din celelalte mijloace.

II.5. Grupul Delphi

Metoda Delphi este o abordare folosită alături de alte metode de măsurare pentru a sublinia validarea variabilelor și/sau dimensiunilor cercetării.

Grupul Delphi a vizat să ajungă la consensul dintre experți în judecățile lor despre aceste probleme complexe prin folosirea comunicării în grup. Cercetătorii Delphi

folosesc această metodă mai ales în cazurile în care informațiile subiective sunt indispensabile și obișnuiesc să folosească o serie de chestionare presărate cu răspunsuri de opinie controlată (Watson, 2008; Costa et al., 2009; Kim & Kumar, 2009). Targetul minim este atingerea a 51% consens (Loughlin & Moore, 1979), sau 51-75% după Watson (2008). McKenna (1994) a descoperit că majoritatea cercetărilor care folosiseră această metodă recomandau un consens de 70% sau mai mult.

Studiul a stabilit un model ce vizează să influențeze implicarea angajaților la locul de muncă. Apoi a trebuit să obțin o validare externă a experților pentru model și pentru alte valori organizaționale ce fuseseră alese - încredere, inovație și spiritualitate. M-am folosit de metoda Delphi care este cea mai potrivită; în acest scop am ales experți pe care nu-i cunoșteam sau care nu se știau între ei, din domeniul de cercetare relevant, și am obținut sprijin extern pentru studiul meu tri-dimensional prin aplicarea procesului Delphi. E important de subliniat că scopul procesului Delphi și înțelegerii de către ajutorul exterior a fost să valideze modelul înainte de începerea efectivă a studiului în cele trei companii. Deci studiul a început imediat după obținerea validării externe.

II.6. Metode de analiză a datelor

Analiza conținutului este strategia de analiză aleasă în studiile descriptive calitative (Sandelowski, 2000), în vederea analizării datelor colectate prin interviurile semi-structurate. Ne-am referit la ea ca la o formă dinamică de analize vizuale și verbale care este mai apoi rezumată într-un material informativ. Scopul acestei metode este să găsească modele, regularități, teme și semnificații (Leady & Ormord, 2005). Pentru a analiza datele cantitative care au fost colectate prin chestionare, Tabelul 3 prezintă analiza statistică.

Tabelul 3. Coeficienții de încredere Cronbach alpha ai variabilelor cercetării

Valoare	Dimensiune	Numărul întrebării	Alpha
Stare de bine	Autonomie	1-4	0.690
	Stăpânire a mediului	5-7	0.680
	Creștere personală	8-11	0.575
	Relații pozitive cu ceilalți (*)	12-15	0.729
	Scop în viață (*)	16-19	0.691
	Auto-acceptare (*)	20-22	0.542
Încredere	-	23-36	0.948
Spiritualitate la locul de muncă	Condiție pentru comunitate	37-40	0.756
	Semnificație în muncă	41-44	0.785
	Viață interioară	45	--
Inovație	-	46-52	0.763

III. REZULTATE

III.1. Concluzii de eșantion rezultate din cercetarea cantitativă

Tabelul 4. Evaluări medii ale variabilelor studiului la cele trei companii

	Compania A (ISRAEL)		Compania B (EUROPA)		Compania C (SUA)		F(2,92)	Post hoc
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD		
Autonomie	3.4	0.9	3.2	1.0	3.0	0.7	1.8	ns
Stăpânire a mediului	2.8	1.1	2.7	1.0	3.3	0.7	3.6**	C>B
Creștere personală	2.5	0.8	2.6	0.8	3.4	0.7	10.9**	C>A,B
Relații pozitive cu ceilalți	3.8	0.9	3.8	0.6	3.2	0.9	5.7**	A,B>C
Scop în viață	1.8	0.8	2.0	0.5	2.9	0.6	28.0**	C>A,B
Auto-acceptare	4.2	0.7	4.0	0.7	3.3	0.7	12.8**	A,B>C
Încredere	3.7	0.9	3.9	0.5	3.0	0.8	11.4**	A,B>C
Condiție pentru	3.6	0.8	4.0	0.5	3.2	0.8	12.5**	B>C

comunitate								
Semnificație în muncă	3.7	0.8	4.0	0.7	3.0	0.9	14.0**	A,B>C
Viață interioară	4.3	0.7	3.8	0.8	3.3	1.0	10.1**	A>C
Inovație	3.7	0.7	4.0	0.5	3.0	0.8	19.1**	A,B>C

(**) p<.01; (*) p<.05

III.2. Concluzii de eșantion rezultate din cercetarea calitativă



Figura 4. Încrederea și sub-categoriile ei

Ipotezele se refereau la cele trei companii - Compania A, Compania B, și Compania C, care constituiau studiile de caz unde a avut loc procesul modelului Wellness Kick-Off. Procesul modelului a inclus și ateliere de lucru proiectate ca să asimileze de la angajații celor trei companii percepțiile lor referitoare la diferitele dimensiuni ale stării de bine, cât și la valorile de încredere, spiritualitate și inovație.

Ultimele trei sunt variabilele independente destinate să explice stare de bine și să o prezică. De vreme ce cercetarea cantitativă examinează legătura dintre variabile, se așteaptă ca intensitatea acestei legături și semnificația ei să fie la fel în cele trei organizații. Totuși, rezultatele cantitative arată că gradele de percepere a variabilelor și dimensiunilor lor sunt diferite de la o companie la alta, atât în etapa precedentă aplicării modelul cât și în cea de la sfârșitul implementării. Legăturile dintre toate variabilele sunt, de asemenea, diferite în intensitate și semnificație între cele trei companii. Există o diferență majoră la elementul de inovație. În Compania A, legăturile dintre toate variabilele, inclusiv inovația, s-au dovedit a fi puternice și semnificative în vreme ce în Compania B, legătura dintre inovație și restul variabilelor, independente sau dependente, a fost slabă. Nu s-a găsit nicio legătură semnificativă între inovație și oricare altă

variabilă. Legătura dintre inovație și starea de bine a fost preponderent slabă și foarte ne semnificativă. Legăturile semnificative la Compania B cum ar fi cea dintre încredere și starea de bine sunt tot slabe în comparație cu legăturile dintre variabile la Compania A.

Din observațiile înregistrate în jurnalul cercetătorului și din interviurile aprofundate la care au fost supuși angajații celor trei companii, s-a putut constata o diferență majoră între culturile organizaționale ale celor trei companii. Compania A se caracterizează prin izolare, compartimentare a angajaților, blocarea informației venite dinspre angajați și ostilitate din partea lor față de direcțiune. Compania B este caracterizată de o transparență fundamentală care a permis procesului să se desfășoare în mod pozitiv, ajutând astfel la susținerea ipotezelor. Compania C a ieșit în evidență prin faptul că e mai puțin ierarhică, mai mică, cu niveluri de încredere inițiale ridicate care au făcut ca modelul să fie uneori inutil, dar, în același timp, puternic prin faptul că îmbunătățirile mici aduse de model s-au observat din plin.

Întrebările cercetării au examinat contribuția metodei model în motivarea proceselor organizaționale în zone ce implică valorile recomandate de metodă. Întrebările cercetării nu au fost unidirecționale. Ele au încercat să analizeze dacă variabilele independente ar putea duce la optimizarea organizațională pe de o parte, și pe de altă parte, dacă folosirea valorilor recomandate de metoda model face ca acestea să se susțină reciproc. Din rezultatele cantitative, aflăm că ori de câte ori aceste valori lipsesc din organizație, angajații percep o legătură mai puternică între variabilele independente și cele dependente, cât și între variabilele independente între ele.

Rezultatele calitative arată că atunci când informațiile din cadrul companiei nu circulă în ambele sensuri, încrederea dintre angajați și direcțiune și chiar dintre angajați este la fel. S-a mai descoperit că atunci când se face compartimentarea angajaților, nu există încredere între angajați, mai ales dacă un număr mic de angajați sunt favorizați de direcțiune, și de obicei se simte că există o politică preferențială a unor angajați în detrimentul altora. Mai aflăm de asemenea cât de importantă este transparența în activitatea managerială pentru că ea încurajează angajații să inițieze și sugereze inovații, dintre care unele pot fi foarte benefice pentru organizație. Cu toate acestea, când nu se iau în calcul sugestiile angajaților, aceștia preferă să tacă și să fie dezinteresați de nevoile

organizației. Aflăm de asemenea că, chiar și în companiile care promovează încrederea și transparența, se observă totuși probleme legate de favoritism și stres privind performanța și evaluarea, ceea ce necesită ameliorări ale întregii structuri organizaționale, așa cum se vede la Compania C.

Toate ipotezele s-au confirmat. S-a găsit o relație puternică și semnificativă între variabilele independente - încredere, spiritualitate și inovație, și variabilele dependente - o nevoie de optimizare organizațională. Legătura dintre inovație și nevoia de optimizare personală este mai slabă și chiar explică variabila dependentă într-un mod mai slab decât celelalte două variabile independente. Ne-am așteptat la aceste două rezultate mai ales după ce valorile au primit dublă validitate externă în testele Alpha Kronbach precum și în examinarea variabilelor independente de către o echipă externă de experți care nu se cunosc între ei, conform metodei Delphi.

Deviații standard crescute sunt mai vizibile în Compania A. Ele pot indica politica direcțiunii de inegalitate față de angajați, iar componentele stării de bine pot fi ridicate la angajații care beneficiază de o atitudine preferențială și scăzute la cei care se simt oprimați, amărâți, cinici și sceptici. Există deviații standard ridicate și în Compania B, dar în mai mică măsură. Motivul pentru deviația standard mai crescută în Compania A este acela al inegalității care aici este mai evidentă. Cauza pentru deviațiile standard ridicate în general se datorează probabil amestecării cadrelor de conducere cu angajații tineri în același eșantion de studiu.

E posibil ca scăderea de la prima fază, dinainte de aplicarea modelului la faza de după, să nu se datoreze scăderii importanței valorilor de încredere, spiritualitate și inovație din ochii angajaților companiei, ci mai curând atelierelor de lucru care au atras atenția angajaților asupra acestui fenomen și le-au expus nevoia ridicată pentru aceste variabile. De aceea, ei au început să facă legătura dintre nevoie și situația de fapt, mai curând decât dintre nevoie și modul cum este percepută de dânsii. Relațiile sunt aceleași. În Compania A, unde starea de bine e scăzută, legătura dintre încredere, spiritualitate și inovație, care lipsesc din organizație, și starea de bine, care de asemenea lipsește, este puternică. Există o mai mare deschidere în Compania B, și de aceea și apare nevoia pentru valorile variabilelor independente, dar la o scară mai mică decât în Compania A.

În Compania A, există aproape o nevoie disperată de achiziție a oricărei valori noi care ar putea contribui la perceperea stării de bine personale într-o organizație cu climat organizațional ce se deteriorează.

IV. CONCLUZII

IV.1. Regândirea schimbării organizaționale din Companiile globalizate pe durata folosirii WKTM

Concluziile rezultate din această cercetare ne-au permis să prezentăm un model de schimbare organizațională în companiile globalizate, pe durata folosirii modelului metodei Wellness Kickoff (WKTM).



Figura 5: Modelul metodei Wellness Kick-Off

Primul și cel mai important aspect ce trebuie reținut din acest model este că nu poate fi folosit în organizații care nu au baze solide, i.e. în organizații unde managementul este centralizat, angajații sunt alienați și relațiile de muncă deficitare. O astfel de organizație e caracterizată de neîncredere fundamentală între angajați și direcțiune, cât și printre angajați. Un management care își alienează majoritatea angajaților, în vreme ce îi avansează pe alții expune acea minoritate de angajați la ostilitatea celorlalți angajați. De aceea trebuie să existe niște reguli de bază care să le permită angajaților cât și direcțiunii să creadă că e posibilă îmbunătățirea condițiilor de dragul angajaților și al organizației. A doua concluzie importantă a acestui studiu este că întodeauna există nevoia de ameliorare. Motivul îl constituie faptul că dacă nu există ameliorări, apare degradarea în organizație. Relațiile de muncă nu se deosebesc de cele în familie. Apare mereu nevoia de stimuli noi care trebuie împărțășiți de întreaga familie.

Stimulii la muncă se creează prin inovații care cresc interesul angajaților și îi încurajează să participe la activitate. Când o companie are o cultură organizațională simplă, i se poate îmbunătăți funcționarea prin metoda model. Aflăm din corelația puternică și semnificativă dintre diversele variabile de cercetare că fiecare dintre variabilele independente nu numai că le potențează pe celelalte, dar mai și contribuie la sentimentul stării de bine personale al indivizilor. Încrederea contribuie la inovație. Spiritualitatea creează inovație. Spiritualitatea este o valoare necompetitivă fără caracteristici economice. De aceea ea naște încrederea între indivizii dintr-o organizație - angajați și cadre de conducere. Spiritualitatea este o valoare creativă, și de aceea contribuie la inovație.

Toate aceste valori contribuie la valoarea sentimentului stării de bine personale. Valorile duc la satisfacție printre oamenii din organizație. Ele nu sunt ce sunt prin cine știe ce articole, ci sunt elementele care creează cultura organizațională. De aceea, o cultură organizațională bună va fi motivată de inovație și spiritualitate. Ea poate forma relații de încredere pozitive între direcțiune și angajați, cât și doar printre angajați și întărește legăturile dintre colegi. Toate aceste procese duc la reacții ce motivează inovația în organizație, motivație care crește calitatea culturii organizaționale și aduce cu sine dinamizarea organizațională pentru o perioadă mai lungă de timp.

Din acest punct de vedere, obiectivele de cercetare din Companiile B și C au fost atinse. Compania A pare să stagneze și chiar să se deterioreze. Refuzul managerilor de a-i lăsa pe angajați să ia parte la decizii și a le permite să se dezvolte în fapt și nu doar în vorbe, îi afectează pe angajați. Și-au pierdut orice interes pentru companie exceptând salariile și până la urmă compania va fi cea care va avea de suferit.

IV.2. Recomandări

1. Metoda Wellness Kick-Off a eșuat în Compania A și a dat rezultate în unele aspecte la Companiile B și C. Una din sarcinile cele mai importante ale organizației la care metoda Wellness Kick-Off își putea aduce contribuția este dezvoltarea și conferirea de drepturi personale angajaților. Trebuie luat în considerare faptul că există companii în care managementul e complet rupt de angajați și se pare că Compania A este una din acestea. Chiar dacă managementul ei este dispus să primească recomandări ce pot fi implementate, natura centralizatoare și de înstrăinare a managementului este dominantă. De aceea, se pare că modelul de folosire a metodei Wellness Kick-Off nu reprezintă un ajutor real și nu există recomandare, în acest moment, privitoare la cum poate fi ajutată o asemenea companie ca să-și schimbe cultura organizațională. Pe de altă parte, în organizații precum Companiile B și C ale căror angajați au păreri bune despre organizație, se poate ajunge la un grad înalt de sinergie, eficacitate, productivitate, și se poate crea o echipă fericită de angajați, mândri să aparțină organizației și să se identifice cu obiectivele acesteia. Astfel, nu este nevoie decât ca direcțiunea să fie formată în acest sens și să-și dea acordul pentru implementarea unui program intensiv al modelului menit să dezvolte organizația și pe angajații ei.
2. Recomandăm încurajarea recomandărilor și sugestiilor de schimbare venite din interiorul companiei.
3. Recomandăm ca managementul să se concentreze pe evaluarea angajaților. E de dorit ca evaluarea să fie obiectivă și imparțială.
4. Recomandăm menținerea unei infrastructuri sănătoase a culturii organizaționale. Fără o asemenea infrastructură, crearea unei valori adăugate la metoda model externă devine dificilă. Nevoile minime ale oamenilor din organizație trebuie să depășească nevoile lor fizice.
5. Angajații fac parte din organizație. Ei își doresc succesul acesteia la fel de mult ca managerii. Se recomandă asigurarea condițiilor pentru angajați ca să se dezvolte și să fie încurajați spre dezvoltarea personală. Această dezvoltare personală poate veni din creșterea aspectului spiritual în organizație. În acest mod, creșterea personală poate

îmbunătăți sentimentul stării de bine personale printre membrii organizației. Modalitatea prin care pot ajunge să simtă că locul de muncă este și casa lor este unică. Angajații sunt dispuși să facă mai mult pentru o casă a lor decât pentru angajator în sine.

IV.3. Contribuția științifică

Aspectele practice și teoretice ale cercetării prin metoda Wellness Kick-Off se împletesc strâns. Capacitatea practică a companiilor de a folosi această metodă pentru promovarea valorilor de încredere, spiritualitate și inovație îmbunătățește starea de bine a angajaților și crește disponibilitatea lor de implicare la locul de muncă; toate acestea sunt cerute de componenta teoretică care va stabili parametrii exacti ai culturii organizaționale și sprijinul structural prin care metoda va trebui să prospere și să supraviețuiască. Aspectele culturii organizaționale care sunt împărtășite de toți făcându-i să fie „la fel” în comparație cu aspectele singulare care aduc succesul deplin al metodei Wellness Kick-Off trebuie monitorizate înainte de a se trage concluzii mai precise. Aplicațiile practice ale metodei Wellness Kick-Off au fost găsite plauzibile și vor fi mai bine dezvoltate de îndată ce o infrastructură teoretică va fi creată pentru sprijinirea desfășurării optime a metodei în culturi organizaționale potrivite.

IV.3.1. Contribuția modelului pentru Corporațiile Multinaționale (CM)

Trăim în epoca în care competitivitatea în mediul de afaceri este crescândă, în vreme ce produsele și prețurile devin aproape identice. Într-un mediu atât de competitiv, angajații sunt cei care pot oferi avantaj competitiv companiilor de niveluri atât globale cât și locale.

În anii din urmă, importanța stării de bine a devenit importantă pentru angajați, și de aceea modelul dezvoltat aduce o contribuție însemnată la administrarea corporatistă internațională. Prin combinarea celor trei valori cheie - inovație, spiritualitate la locul de

muncă și încredere, se creează de fapt un mediu de lucru optim care dă angajaților sens crescut și libertate la muncă.

Un asemenea mediu de lucru optim va reface angajamentul și loialitatea angajaților la locul de muncă, și-i va încuraja să devină parteneri importanți în activitățile cotidiene, aducând astfel companiilor unde sunt angajați succese mai mari în afaceri.

IV.4. Cercetări viitoare

Studii viitoare vor trebui neapărat să lărgescă și rafineze modelul metodei Wellness Kick-Off, prin definirea principiilor culturii organizaționale care va folosi modelul în mod optim și-i va înmulți resursele și valorile, în vederea promovării modelului și diversificării obiectivelor stării de bine care pot fi atinse prin el.

Bibliografie

- Abdul-Gafaru, A. (2006). Are Multinational Corporations Compatible with Sustainable Development in Developing Countries? *Conference on Multinational Corporations and Sustainable Development: Strategic Tool for Competitiveness*. Atlanta-Georgia.
- Akkirman, A. D., & Harris, L. D. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*, 24(5), 397-409.
- Aron, L. (2011). Everything you think you know about the collapse of the Soviet Union is wrong: and why it matters today in a new age of revolution. *Foreign Policy* (2011) iulie/august.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 9(2), 134-145.
- Bandelj, N., Shorette, K., & Sowers, E. (2011). Work and neoliberal globalization: a Polanyian synthesis. *Sociology Compass*. 5(9): 807-823.
- Bellou, V. (2007). Achieving long term customer satisfaction through organizational culture. *Managing Service Culture Quality*, 17(5), 510-522.
- Berg, B. L. (2007). *Qualitative research methods for the social sciences*. Pearson, Boston, USA.
- Berman, E., & Machin, S. (2004). Globalization, skill-biased technological change and labor demand. In Lee, E., & Vivarelli, M. (Eds.), *Understanding Globalization, Employment and Poverty Reduction*. New York: Palgrave Macmillan, 39-66.
- Bonaglia, F., Goldstein, A., & Mathews, J. (2007). Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of the white goods sector. *Journal of World Business*. Vol. 42: 369-383.
- Cohen, L., & Manion, L. (2009). *Research methods in education* (4th ed.). London, Routledge.

- Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42, 2, 198-213.
- Cooke, W. (2003). Global human resource strategies: a framework and overview. In Cooke, W. N. (Ed.), *Multinational Companies and Global Human Resource Strategies*. Wesport: Quorum Books.
- Cooper, C. L., & Dewe, P. (2004). *Stress: A brief history*. Blackwell, Oxford.
- Costa F. M., Serra, T., Gil, M., & Gras, A. (2009). Explaining Low farm gate price in the Catalan wine sector. *International Journal of Wine Business Research*, 21 (2), 169-184.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design – qualitative, quantitative and mixed methods approaches (2nd ed.)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Denscombe, M. (1998). *The good research guide*. Buckingham, open university press.
- Dosi, G., & Nelson, R. R. (2013). The evolution of technologies: an assessment of the state-of-the-art. *Eurasian Business Review*, 3, 3-46.
- Dunning, J. H., & Fontanier, F. (2007). Multinational enterprises and the new development paradigm: Consequences for host country development. *Multinational Business Review*, 15 (1), 25–45.
- Dunning, J. H. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. UK, Edward Elgar Publishing Limited.
- Fischer, S. (2003). Globalization and its challenges. *American Economic Review*, Vol. 93, No.: 1-30.
- George, S. (1999). A short history of neoliberalism. Presented at the *Conference on Economic Sovereignty in a Globalizing World*, March 24-26, Bangkok, Thailand.
- Gillham, B. (2000). *Case study research methods*. continuum, London.
- Goldberg, P. K., & Pavcnik, N. (2007). Distributional effects of globalization in developing countries. *Journal of Economic Literature*, vol. 45, pp. 39–82.

- Hammersley, M. (1992). What's wrong with ethnography? *Methodological Explorations* (p. 230).
- Hitchcock, G., & Hughes, D. (1989). *Research and the teacher* (2nd ed.). London and New York, Routledge.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*. Vol 97: 251-273.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative research methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- Johnson, M. K., Mayrand M., & Paquin, M. (2006). *Governing Global Desertification: Linking Environmental Degradation, Poverty and Participation*. Hampshire, UK: Ashgate Publishing.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie A. J. (2004). Mixed methods research: a research paradigm whose time has come. *Educational Research*, 33(7), 14-26.
- Kahanec, M., & Zimmermann K. F. (2008). International migration, ethnicity and economic inequality. *IZA Discussion Paper No. 3450*.
- Kim, D. Y., & Kumar, V. (2009). A Framework for prioritization of intellectual capital indicators in R&D. *Journal of Intellectual Capital*, 10(2), 277-293.
- Laforest, J. (2009). Safety diagnosis tool kit for local communities: Guide to organizing semi-structured interviews with key informants. *Québec, CA: Institut National de Santé Publique du Québec*.
- Leady, P. D. & Ormord, D. T. (2005). *Practical research: planning and design* (8th ed.), upper side river, NJ.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp.1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- Loughlin, K. G., & Moore, L. F. (1979). Using Delphi to achieve congruent objectives and activities in a pediatrics department. *Journal of Medical Education*, 54(2), 101-106.

- Mann, M. (2013). *The Sources of Social Power*. Vol. 4: Globalizations, 1945–2011. Cambridge University Press.
- Martinez, E., & García, A. (2000). *What is “neo-liberalism?” a brief definition*. New York: The New Press.
- McKenna, H. (1994). The Delphi technique: a worthwhile approach for nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 19, 1221-1225.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175-199.
- Niglas, K. (2000). Quantitative and qualitative inquiry in educational research: is there a paradigmatic difference between them?. *Paper presented at the European Conference on Educational Research*, Lahti, Finland 22-25 September 1999.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between, satisfaction, attitudes and performance: an organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77: 963 – 974.
- Petrazzini, B. (1996). Telephone privatization in a hurry. In Ramamurti, R. (Ed.), *Privatizing monopolies: Lessons from the telecommunications and transport sectors in Latin America* (pp. 108–146). Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069.
- Sandelowski, M. (2000). Focus on research methods-whatever happened to qualitative description?. *Research in nursing and health*, 23(4), 334-340.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2004). General mental ability in the world of work: Occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 86: 162-173.
- Silverman, D. (2002). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk text and interaction* (2nd ed.). London, sage publication ltd.

- Sinha, J. B. P. (2004). *Multinationals in India: managing the interface of cultures*. Sage Publications, New Delhi.
- Sonnenschein, M. G., & Yokopenic, P. A. (1996). Multinational enterprises and telecommunications privatization. In Ramamurti, R. (Ed.), *Privatizing monopolies: Lessons from the telecommunications and transport sectors in Latin America*, (pp. 335–365), Baltimore, MD: Johns Hopkins.
- Starrou-Costea, E. (2005). The challenges of human resource management toward organizational effectiveness. *Journal of European industrial*, 29(2), 112-134.
- Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). Editorial: The new era of mixed methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 1-3.
- Vincent, F. (2008). Dependency theory: an introduction. In Secondi, G. (Ed.), *The development economics reader*. London: Routledge: 58-64.
- Watson, T. (2008). Public relations research priorities: a Delphi study. *Journal of Communication Management*, 12(2), 104-123.
- Young, R. J. C. (2001). *Postcolonialism: An Historical Introduction*. Oxford, Blackwell.

anexa 1 Ghid pentru interviu

Întrebări pregătitoare:

1. Vorbiți-mi despre legătura dumneavoastră cu locul de muncă !
2. Vă simțiți bine dimineața când veniți la serviciu? De ce?
3. Când vă gândiți la atmosfera din organizație, care sunt principalele lucruri care o caracterizează?
4. Cum vă simțiți ca angajat al acestei organizații?
5. Ce aspecte vi se par bune în organizație? Care sunt cele mai puțin bune?
6. Există organizații ce preferă reguli și proceduri stricte legate de executarea muncii, dar sunt și cele care preferă să le dea angajaților mai multă libertate în îndeplinirea sarcinilor de serviciu. Ce descriere se potrivește mai bine organizației dumneavoastră?
7. Care sunt după părerea dumneavoastră valorile organizației în care lucrați?
8. Sunt aceste valori respectate în practică?

Starea de bine:

1. Principiul stării de bine arată că, în afaceri, scopul este să lucrezi atât pentru integrarea și pentru implicarea angajaților la locul de muncă, cât și pentru crearea unui mediu fără stres care funcționează în baza principiilor cooperării. În ce măsură simțiți că sunt aplicate aceste principii în organizația dumneavoastră? De ce?
2. Credeți că această valoare este pozitivă pentru angajat în organizația dumneavoastră? De ce?
3. Puteți găsi în organizația dumneavoastră aspecte care se încadrează în această valoare? Dar care nu se încadrează?

4. În ce măsură apreciați faptul că organizația va lucra în scopul implementării acestor valori/principii?
5. În momentul de față considerați că se depun eforturi în acest sens?
6. Cum v-ați simți dacă acest principiu ar fi aplicat în compania dumneavoastră? Considerați că ar fi o schimbare negativă sau pozitivă?
7. Ce efect credeți că ar avea aplicarea principiului asupra organizației? Asupra relațiilor la locul de muncă? Asupra stabilității, din punctul dumneavoastră de vedere, în calitate de angajat al companiei? Asupra satisfacției și rezultatelor organizaționale?
8. În ce mod credeți că ar putea fi implementat principiul în companie? Sunt persoanele din organizație în stare să ia măsuri pentru implementarea lui?
9. Cum vă înțelegeți cu ceilalți angajați?
10. În ce măsură sunteți satisfăcut/ă de conduita dumneavoastră la locul de muncă? Ați fi dispus să vă schimbați în acest sens?
11. Vă place să petreceți timpul cu colegii dumneavoastră?
12. Aveți îndeajunsă încredere în unii dintre ei ca să le împărtășiți lucruri personale?

Încredere:

1. Multe companii și organizații consideră că încrederea este o valoare importantă. În ce măsură simțiți că ea se aplică la organizația dumneavoastră? De ce?
2. În general, considerați că încrederea poate contribui în organizație? Cum?
3. Îmi puteți da un exemplu din viața de zi cu zi care să demonstreze existența încrederii în cadrul companiei? Îmi puteți da un contraexemplu?
4. V-ar afecta în vreun fel dacă organizația ar încerca să implementeze încrederea în companie? Poate încrederea să vă afecteze satisfacția la locul de muncă? Dar

atmosfera din cadrul companiei? Dar relațiile dintre colegi? Dar nivelul de siguranță resimțită în calitate de angajat al companiei? Dar rezultatele organizaționale?

5. Considerați că managerul vă judecă în funcție de performanța la locul de muncă? De ce?
6. În ce măsură credeți că managerii dumneavoastră vă oferă informațiile corecte? Are acest aspect importanță în organizația dumneavoastră?
7. Credeți că șeful va fi de partea dumneavoastră în cadrul discuțiilor referitoare la îmbunătățirea condițiilor de muncă?
8. Au cadrele de conducere superioare executive obiceiul să vă informeze despre obiectivele și scopurile organizației?
9. În ce măsură credeți că se evită favoritismul la locul dumneavoastră de muncă?

Spiritualitatea la locul de muncă:

1. Spiritualitatea la locul de muncă se definește ca abilitatea locului de muncă de a-și ajuta angajații să-și atingă maximul capacităților lor, să le ofere posibilitatea de a fi membri ai comunității de colegi din organizație. În ce măsură simțiți că acest principiu se aplică organizației în care lucrați?
2. Credeți că principiul poate ajuta organizația în general? De ce?
3. Puteți menționa aspecte din organizație care se potrivesc cu acest principiu? Puteți numi lucruri care îl neagă?
4. Ați dori ca organizația să lucreze pentru aplicarea acestui principiu?
5. Ce ați simți dacă spiritualitatea ar fi implementată la locul de muncă? Ați beneficia sau nu de ea? Ar exista un impact asupra atmosferei la locul de muncă? Asupra relațiilor de muncă? Asupra nivelului de încredere? Asupra satisfacției personale? Asupra rezultatelor organizației?
6. În ce măsură simțiți că sunteți parte activă în mediul dumneavoastră de muncă? De ce?

7. Credeți că managerul dumneavoastră vă încurajează dezvoltarea personală? Puteți numi aspecte specifice care susțin sau neagă acest lucru?
8. În ce măsură sunteți încurajat să riscați la locul de muncă? Ați mai trăit această experiență până acum? Ce s-a întâmplat atunci?
9. Puteți descrie ce simțiți la locul de muncă?
10. Ce sentiment aveți când veniți la muncă? Abia așteptați să vină dimineața ca să mergeți la lucru?
11. Înțelegând faptul că reprezentați o parte din activitatea totală a companiei unde lucrați, conștientizați importanța muncii dumneavoastră la produsul final?

Inovația:

1. Inovația în afaceri înseamnă că firmele trebuie să inoveze și îmbunătățească în permanență procesele de lucru; cele care nu o fac calitativ nu vor putea supraviețui. În ce măsură simțiți că acest principiu se aplică la organizația dumneavoastră?
2. Credeți că acest principiu poate afecta locul de muncă sau angajatul? De ce?
3. Ați dori ca acest principiu să fie implementat de către organizația dumneavoastră?
4. Ar fi implementarea acestui principiu în organizație bună sau rea, pentru dumneavoastră?
5. Ce efect ar avea aplicarea principiului asupra atmosferei din companie? Asupra relațiilor de muncă? Asupra încrederii dumneavoastră ca angajat? Asupra satisfacției dumneavoastră?
6. Cum credeți că poate fi aplicat acest principiu în companie?
7. Puteți contribui direct la implementarea inovației? V-ați trezit vreodată că încercați să găsiți modalități noi de a vă îndeplini sarcinile?
8. În cazul în care un angajat concepe o idee inovatoare, credeți că va fi susținut? Va investi organizația timpul și bugetul necesare acelei idei?

9. Puteți menționa o procedură administrativă nouă care a fost recent implementată la serviciu?
10. Puteți menționa o inovație care a fost introdusă la locul de muncă?
11. Puteți menționa o îmbunătățire tehnologică care a fost introdusă la locul de muncă?

anexa 2 Chestionar cu întrebări închise

Vă mulțumesc că ați acceptat să participați la acest studiu.

Studiul este realizat ca parte a unei lucrări de doctorat de la Universitatea din Derby.

Toate informațiile furnizate de dumneavoastră sunt confidențiale și vor fi folosite doar în scopul cercetării, și, pentru că anonimatul dumneavoastră este important, sunteți rugați să nu menționați informații personale.

Întrebările sunt formulate pentru genul masculin, dar se referă atât la femei cât și la bărbați.

În ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații:	Complet dezacord				Acord maxim
1. Nu mi-e teamă să spun ce gândesc chiar dacă sunt în dezacord cu majoritatea celorlalți.	1	2	3	4	5
2. Am încredere în părerile mele chiar dacă ele contravin consensului general.					
3. E mai important pentru mine să fiu fericit cu mine însumi decât să am acordul celorlalți.	1	2	3	4	5
4. Mi-e greu să-mi spun părerile când discut subiecte controversate.	1	2	3	4	5
5. Reușesc să-mi organizez astfel programul încât să îmi pot termina toate sarcinile.	1	2	3	4	5
6. Nu mă simt bine alături de colegii din comunitatea din care fac parte.	1	2	3	4	5
7. Mi-e greu să-mi organizez viața într-un mod care să mă satisfacă.	1	2	3	4	5
8. Cred că e foarte important să ai experiențe noi care te solicită și-ți schimbă modul de gândire despre lume.	1	2	3	4	5
9. Nu mă interesează activitățile menite să îmi	1	2	3	4	5

lărgescă orizontul.					
10. Nu vreau să încerc lucruri noi ca să mă aflu în treabă - viața mea este bună așa cum e acum.	1	2	3	4	5
11. E adevărată vorba că pe calul bătrân nu-l mai înveți la ham.	1	2	3	4	5
12. Majoritatea oamenilor mă văd ca o persoană afectuoasă și iubitoare.	1	2	3	4	5
13. Oamenii mă descriu ca pe o persoană capabilă să dăruiască, dornică să-și petreacă timpul cu ceilalți.	1	2	3	4	5
14. Știu că pot avea încredere în prietenii mei și că ei se pot baza pe mine.	1	2	3	4	5
15. Mi se pare că majoritatea celorlalți au mai mulți prieteni decât mine.	1	2	3	4	5
16. Îmi place să-mi fac planuri de viitor și muncesc ca să le duc la îndeplinire.	1	2	3	4	5
17. N-am un sentiment prea bun despre ce încerc să realizez în viață.	1	2	3	4	5
18. Înainte îmi stabileam obiective de viață dar acum consider că a fost o pierdere de vreme.	1	2	3	4	5
19. Uneori mi se pare că am făcut în viață tot ce se poate face.	1	2	3	4	5
20. În trecut am avut suișuri și coborâșuri dar, la urma urmei, n-aș schimba nimic.	1	2	3	4	5
21. Când mă compar cu colegii, îmi dau seama că mă bucur de ceea ce sunt.	1	2	3	4	5
22. În general, sunt încrezător în mine și am o părere bună despre propria persoană.	1	2	3	4	5
23. Am încredere că șeful îmi evaluează activitatea și contribuția în mod corect.	1	2	3	4	5
24. Am încredere că șefii mei mă vor susține în discuțiile	1	2	3	4	5

despre promovare și salariu cu conducerea de vârf.					
25. Am încredere că personalul de conducere aplică sancțiuni în mod corect și justificat.	1	2	3	4	5
26. Am încredere că superiorii mei mă țin la curent cu ultimele noutăți.	1	2	3	4	5
27. Am încredere că directorii superiori șefului meu imediat îmi evaluează activitatea și contribuția în mod corect.	1	2	3	4	5
28. Am încredere că directorii superiori șefului meu comunică și clarifică așteptările pe care le au despre activitatea organizației.	1	2	3	4	5
29. Am încredere că directorii superiori șefului meu dau sancțiuni în mod corect și doar când e necesar.	1	2	3	4	5
30. Am încredere că directorii superiori șefului meu țin organizația la curent cu ultimele noutăți.	1	2	3	4	5
31. Am încredere că șeful meu îmi înțelege problemele în mod corect.	1	2	3	4	5
32. Am încredere că directorii superiori șefului meu țin cont de nemulțumirile mele.	1	2	3	4	5
33. Am încredere că șeful meu își exprimă clar așteptările.	1	2	3	4	5
34. Am încredere că șeful meu acționează cu integritate.	1	2	3	4	5
35. Am încredere că șeful meu nu mă tratează în mod discriminatoriu.	1	2	3	4	5
36. Mă simt în largul meu când discut cu șeful meu despre conflicte la locul de muncă.	1	2	3	4	5
37. Simt că sunt membru al comunității în mediul de la serviciu.	1	2	3	4	5
38. Șeful îmi încurajează dezvoltarea personală.	1	2	3	4	5
39. La serviciu lucrăm împreună ca să rezolvăm	1	2	3	4	5

conflictele în mod pozitiv.					
40. Sunt apreciat la muncă pentru ceea ce fac și sunt.	1	2	3	4	5
41. Mă simt fericit în timp ce lucrez.	1	2	3	4	5
42. Spiritualitatea mea este motivată de muncă.	1	2	3	4	5
43. Abia aștept să merg la muncă în majoritatea zilelor.	1	2	3	4	5
44. Înțeleg ce anume dă muncii mele importanță.	1	2	3	4	5
45. Îmi pasă de sănătatea spirituală a colegilor mei.	1	2	3	4	5
46. Caut modalități noi de a rezolva problemele.	1	2	3	4	5
47. Nu mi-e teamă să risc.	1	2	3	4	5
48. În organizația mea, ideile noi primesc bugetul și timpul necesare implementării lor.	1	2	3	4	5
49. Ca să găsească idei noi, angajatul trebuie să fie capabil să promoveze și să miște lucrurile.	1	2	3	4	5
50. Recent s-au implementat în organizația mea câteva proceduri în domeniul managementului.	1	2	3	4	5
51. În ultima vreme, s-a implementat inovația în procesele de muncă din organizația mea.	1	2	3	4	5
52. Recent s-au implementat inovații tehnologice în organizația mea.	1	2	3	4	5