



Școala doctorală interdisciplinară

Domeniul de doctorat: Management

TEZA DE DOCTORAT

**ELEMENTE ALE MODELULUI GERMAN  
DE MANAGEMENT HARZBURG CA  
VECTOR AL MOTIVAȚIEI ȘI  
INTRAPRENORIATULUI ÎN  
ORGANIZAȚIILE DIN ROMÂNIA**

Doctorand:

**GEORGIANA OANA ANDRONIC**

Conducător științific:

**Prof. Univ. Dr. DĂNUȚ-DUMITRU  
DUMITRAȘCU**

# CUPRINS

<b>SUMAR.....</b>	<b>2</b>
<b>SUMAR LIMBA ENGLEZĂ.....</b>	<b>6</b>
<b>MULȚUMIRI.....</b>	<b>10</b>
<b>CUPRINS.....</b>	<b>11</b>
<b>LISTA FIGURILOR ȘI TABELELOR.....</b>	<b>15</b>
LISTA FIGURILOR.....	15
LISTA TABELELOR.....	22
<b>LISTA DE ABREVIERI .....</b>	<b>24</b>
<b>INTRODUCERE.....</b>	<b>26</b>
<b>PARTEA 1. STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ÎN TEORIA ȘI PRACTICA MANAGEMENTULUI GERMAN ȘI ROMÂNESC .....</b>	<b>36</b>
<b>2. MANAGEMENTUL CA INSTRUMENT DE CREȘTERE ECONOMICĂ .....</b>	<b>37</b>
2.1. SISTEMUL DE MANAGEMENT .....	37
2.2. GELEMENTE GENERALE PRIVIND CONCEPTUL DE MANAGEMENT .....	43
2.3. ABORDARE TEORETICĂ PRIVIND CONCEPTELE ȘI MODELE DE MANAGEMENT.....	48
2.3.1. MANAGEMENTUL PRIN EXCEPȚIE (MBE).....	48
2.3.2. MANAGEMENTUL PRIN OBIECTIVE (MbO).....	50
2.3.3. MANAGEMENT PRIN DELEGARE ȘI MODELUL DE MANAGEMENT HARZBURG.....	53
<b>3. CARACTERISTICI DOMINANTE PRIVIND MANAGEMENTUL GERMAN ȘI ROMÂN .....</b>	<b>59</b>
3.1. EVOLUȚIA RELAȚIILOR GERMAN-ROMÂNĂ PÂNĂ ÎN PREZENT.....	59
3.2. CONCEPTE PRIVIND MODELUL DE MANAGEMENT GERMAN .....	61

3.2.1. STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ A MODELULUI DE MANAGEMENT GERMAN .....	66
3.2.2. MANAGEMENTUL ROMÂNESC ȘI MODELUL GERMAN DE BUNĂ PRACTICĂ.....	71
<b>4. LEADERSHIP.....</b>	<b>75</b>
4.1. DREPT CONSTITUȚIONAL ȘI STIL DE LEADERSHIP .....	75
4.2. TERMENUL DE LEADERSHIP DIN PERSPECTIVĂ GERMANĂ .....	76
4.2.1. PREZENTARE GENERALĂ A CONCEPTELOR DE LEADERSHIP .....	78
4.2.2. TIPURI IMPORTANTE DE LEADERSHIP .....	80
4.3. TERMENUL DE LEADERSHIP DIN PERSPECTIVĂ ROMÂNĂ.....	86
<b>5. PARTICULARITĂȚI ȘI CARACTERISTICI ALE MODELULUI DE MANAGEMENT HARZBURG .....</b>	<b>88</b>
5.1. DEZVOLTAREA ISTORICĂ A MODELULUI DE LA HARZBURG .....	88
5.2. ELEMENTE CONCEPTUALE ALE MODELULUI DE MANAGEMENT DE LA HARZBURG.....	89
5.3. MODELUL HARZBURG MODEL ȘI INTRAPRENORIAL.....	96
5.4. MODELUL HARZBURG ȘI MOTIVAȚIA.....	102
5.5 AVANTAJELE ȘI DEZAVANTAJELE MODELULUI DE MANAGEMENT HARZBURG.....	108
5.6 ACTUALITATEA MODELULUI DE MANAGEMENT HARZBURG.....	112
<b>6. RESPONSABILITATEA CA PRIMĂ CARACTERISTICĂ PRINCIPALĂ .....</b>	<b>126</b>
6.1. RESPONSABILITATEA DE ACȚIUNE.....	126
6.1.1. DELEGAREA RESPONSABILITĂȚII CONFORM PRINCIPILOR HARZBURG.....	126
6.1.2. CERINȚE ORGANIZAȚIONALE PENTRU DELEGAREA RESPONSABILITĂȚII CONFORM HMM - SPECIFICAREA ZONELOR DELEGĂRII .....	133
6.1.3. CADRUL PENTRU DELEGARE .....	136

6.1.4. EFECTELE DELEGĂRII RESPONSABILITĂȚII .....	147
6.2. FIȘA POSTULUI CA INSTRUMENT MANAGERIAL PRINCIPAL PENTRU DELEGAREA RESPONSABILITĂȚII .....	148
6.3. RESPONSABILITATEA MANAGERIALĂ .....	154
6.3.1. RESPONSABILITATEA MANAGERIALĂ CONFORM MODELULUI HARZBURGULUI .....	154
6.3.2. PARTICULARITĂȚILE RESPONSABILITĂȚII MANAGERIALE CONFORM MODELULUI HARZBURG .....	160
<b>7. COMUNICAREA CA INSTRUMENT MANAGERIAL AL MODELULUI DE MANAGEMENT HARZBURG .....</b>	<b>176</b>
7.1. ȘEDINȚE ȘI INTERVIURI DE EVALUARE .....	176
7.2. FORME DIFERITE DE DISCUȚII INDIVIDUALE .....	186
7.3. PLÂNGEREA CA INSTRUMENT MANAGERIAL .....	192
<b>CONCLUZIILE STADIULUI ACTUAL AL CUNOAȘTERII PRIVIND PRACTICILE SPECIFICE DE MANAGEMENT ALE MODELULUI DE MANAGEMENT HARZBURG .....</b>	<b>196</b>
<b>PARTEA 2. CERCETARE ASUPRA CARACTERISTICILOR MODELULUI DE MANAGEMENT HARZBURG CA VECTOR PENTRU CREȘTEREA MOTIVAȚIEI ȘI INTRAPRENORIATULUI- PARTEA EMPIRICĂ .....</b>	<b>199</b>
<b>8. ABORDAREA CERCETĂRII .....</b>	<b>199</b>
8.1. DEFINIREA DATELOR DE CERCETARE .....	199
8.2. SCOP, OBIECTIVE, ÎNTREBĂRI DE CERCETARE ȘI IPOTEZE .....	201
8.3. METODA ȘI INSTRUMENTUL DE CERCETARE .....	212
8.4. FAZA DE CERCETARE PRELIMINARĂ .....	216
<b>9. ANALIZA DATELOR COLECTATE ÎN CERCETAREA CANTITATIVĂ .....</b>	<b>224</b>
9.1. DESCRIEREA EȘANTIONULUI .....	224

9.2. STATISTICA DESCRIPTIVĂ ȘI FIABILITATEA INSTRUMENTELOR DE CERCETARE .....	226
9.3. REZULTATELE CERCETĂRII DIN PERSPECTIVĂ DE FRECVENȚĂ.....	228
<b>10. ANALIZA FACTORIALĂ A DATELOR CERCETĂRII.....</b>	<b>240</b>
10.1. ANALIZA CORELAȚIILOR ÎNTRE SCALELE HARZBURG ȘI MOTIVAȚIE ȘI INTRAPRENORIAT .....	240
10.2. PRACTICA ORGANIZAȚIONALĂ- CORELAȚII ÎNTRE DIFERITE SCALE HARZBURG.....	246
10.3. MATRICE DE CORELAȚII A VARIABILELOR.....	248
<b>11. ANALIZA STATISTICĂ DE REGRESIE PENTRU MOTIVAȚIE ȘI INTRAPRENORIAT.....</b>	<b>256</b>
<b>12. MODELARE PRIN ARBORI DE CLASIFICARE ȘI REGRESIE.....</b>	<b>259</b>
12.1. ARBORI DE CLASIFICARE ȘI REGRESIE.....	259
12.2. PRINCIPALELE CONCLUZII ALE ANALIZEI PRIN ALGORITMUL CART ...	260
<b>CONCLUZIILE CERCETĂRII CANTITATIVE .....</b>	<b>265</b>
<b>13. CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII ȘI PERSPECTIVE .....</b>	<b>268</b>
13.1. CONCLUZIE FINALĂ ȘI RECOMANDĂRI .....	268
13.2. LIMITĂRILE CERCETĂRII ȘI DIREȚII VIITOARE.....	270
13.3. CONTRIBUȚII PERSONALE .....	272
13.4. VALORIFICAREA REZULTATELOR .....	273
<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>276</b>
<b>SURSE ONLINE.....</b>	<b>282</b>
<b>GLOSAR DE TERMENI.....</b>	<b>285</b>
<b>ANEXA 1 .....</b>	<b>290</b>
<b>ANEXA 2 .....</b>	<b>294</b>

## CUVINTE CHEIE

- Modelul de management Harzburg
- Academia de manageri in economie, Bad Harzburg
- Intraprenariat
- Motivație
- Comunicare
- Dezvoltare și suport organizațional
- Delegarea de responsabilitate
- Fișa postului
- Resurse umane
- Leadership
- Modele de management
- Motivația extrinsecă
- Motivația intrinsecă
- Proces decizional
- Dezvoltarea angajatului
- Factori motivaționali
- Stilul german de leadership
- Stilul german de management
- Stilul românesc de leadership
- Stilul românesc de management
- Responsabilitate
- Responsabilitatea angajaților
- Responsabilitatea managerială

# INTRODUCERE

Titlul tezei de doctorat este: „Elemente ale modelului de management german Harzburg ca vector pentru motivație și intraprenariat în organizațiile din România” și se încadrează în prioritățile strategice pentru 2020 cu privire la:

- Dezvoltarea unei economii bazate pe cunoaștere și inovare (creștere inteligentă);
- Promovarea unei economii mai eficiente și competitive, bazată pe resurse (creștere durabilă);
- Promovarea unei economii cu o rată ridicată a muncii care poate asigura coeziunea socială și teritorială (incluziune socială favorabilă).
- În cadrul inițiativelor emblematice ale planului de dezvoltare economică, lucrarea actuală se concentrează în principal pe două aspecte:
- Inovare, pentru a îmbunătăți condițiile-cadru și pentru a facilita accesul la granturi pentru cercetare și inovare, astfel încât să poată garanta posibilitățile de transformare a ideilor inovatoare în produse și servicii care vor crea creștere și forță de muncă.
- Crearea unei agende pentru noi competențe, pentru a moderniza piața muncii și a oferi mai multă autonomie prin dezvoltarea competențelor cetățenilor atât la nivel social, cât și la nivel profesional, crescând astfel rata de participare la piața muncii și o mai bună corelație între cerere și aprovizionare inclusiv prin mobilitate profesională.

Organizațiile există cu scopul de a realiza performanțe ca un grup pe care o persoană nu este capabil să îl realizeze individual. În zilele noastre, companiile trebuie să găsească structura organizațională care se potrivește cel mai bine industriei în care își desfășoară activitatea, dimensiunea și mediul său. Creșterea motivației angajaților și cu atât mai mult, dezvoltarea abilităților antreprenoriale este un subiect mult dezbătut în mediul organizațional actual.

Comportamentul intraprenorial al angajaților, precum și factorii motivaționali au devenit de o importanță strategică pentru performanța organizațiilor. În loc să fie destinatari pasivi ai schimbării locurilor de muncă și a produselor, angajații trebuie să adopte roluri de „inovatori” și „diferențiatori”. Motivația angajaților nu este nouă în domeniul resurselor umane. Termenul a fost definit de mulți cercetători din diferite domenii, dând astfel un sens diferit motivației angajaților. Cu toate acestea, majoritatea perspectivelor au aceeași idee de bază. Din contextul psihologiei, economiei și studiilor umane, motivația indică „un motiv sau motive care determină o persoană să se angajeze într-un anumit comportament”. Din această perspectivă, o persoană ar putea fi influențată de multe impulsuri și nevoi pentru a avea un anumit comportament. Pe de altă parte, motivația se referă și la „factorii intrinseci și extrinseci care determină o persoană să acționeze sau să ia anumite acțiuni”. Din această perspectivă, motivația este, de asemenea, un mijloc de a explica diferite cauze pentru diferite acțiuni. Pe baza semnificației motivației din partea diferiților cercetători, pot defini motivația din propria mea viziune ca „factor intrinsec sau extrinsec care poate influența comportamentul și cursul acțiunii oricărui individ”.

În contextul managementului, motivația și intraprenariatul sunt deosebit de importante, în special în ceea ce privește performanța organizațională. Prin urmare, motivarea angajaților este utilizarea unor instrumente diferite într-un mod în care se simt motivați să îndeplinească

sarcinile atribuite cu cel mai bun efort, generând astfel un nivel ridicat de productivitate. În ceea ce privește productivitatea și motivația angajaților, România se situează sub media regiunii: doar 32% dintre companii sunt mulțumite și 20% sunt nemulțumiți.

Bazându-ne pe considerațiile teoretice, am plecat de la prezumția că metodele actuale de management din România au nevoie de dezvoltare continuă pentru a crește performanța angajaților și, astfel, pentru a obține un avantaj competitiv pe piața actuală în schimbare

Observația inițială, care stă la baza formulării ideii de cercetare, este că una dintre cele mai mari provocări de astăzi este cum să echilibreze relația cu subordonații, să se localizeze autoritatea decizională, să se delege și cel mai important să se gestioneze angajații care acționează și gândesc independent, și astfel creșterea performanței este dus la bun sfârșit. Pornind de la această observație inițială, am ales să prezentăm un model de management german care, din experiența practică și teoretică a autorului, ar putea spori motivația ca și intraprenoriat în rândul angajaților și, astfel, să aducă o contribuție pozitivă substanțială la performanța organizațională.

Pe baza presupunerii teoretice conform căreia: „ideea de bază a modelului este că poate fi promovată motivația angajaților prin delegarea responsabilității și transferul unor domenii de responsabilitate independente. Fiecare angajat primește un domeniu de responsabilitate clar definit, cu competențe și responsabilitate personală, autoritate de a lua decizii și de a acționa. Pentru acest domeniu de responsabilitate, angajații au, de asemenea, responsabilitatea deplină. Prin dizolvarea structurilor rigide crește motivația angajaților și atmosfera de lucru s-a îmbunătățit”, teza de față a reprezentat un efort de a face lumină asupra elementelor HMM care ar servi cel mai bine ca vector pentru motivație și intraprenoriat. În consecință, am încercat să argumentăm implicațiile critice ale dezvoltării angajaților atât asupra performanței organizaționale, cât și a aplicațiilor practice asociate.

Modelul de management Harzburg nu este un model intens studiat, astfel există puține referințe în literatura de specialitate care ar prezenta corect aspectele sale teoretice și metodologice și atât modelul în sine, cât particularitățile nu au fost studiate și nici nu au fost aplicate în România. Prin urmare, tema aduce mari provocări, dar oferă în același timp avantaje importante care vor contribui la teoria și practica managementului românesc. Cerința de bază a fost să înțelegem pe deplin modelul, iar ulterior pașii luați au fost: (1) extragerea caracteristicilor HMM care ar crește motivația și intraprenoriatul, (2) construirea și validarea unei scale atât pentru anumite caracteristici, cât și pentru motivație și intraprenoriat și (3) analizarea rezultatelor pentru a vedea dacă sau care dintre aceste dimensiuni HMM ar servi cel mai bine ca vector de predictibilitate pentru motivație și intraprenoriat.

Promotorii acestui model sunt, de asemenea, în prezent reprezentanții Academiei pentru manageri din Bad-Harzburg, Germania, care promovează caracteristicile modelului atât la nivel teoretic prin cursuri și seminarii, cât și la nivel practic în cadrul implementării modelului în organizațiile germane. Academia este recunoscută la nivel internațional datorită creării și recunoașterii acestui tip de model de management, cel mai utilizat sistem de management din Germania, utilizat și cu aceeași performanță în alte țări precum Austria sau Elveția, fiind acesta, un model de management larg răspândit în practică managerială a organizațiilor publice și de afaceri din Europa. Prin urmare, un alt argument important pentru alegerea acestui model este că a fost testat de multe ori cu succes. Scopul nostru a fost să aducem elemente care să sporească



performanța în organizațiile din România și să găsim soluții pentru crearea unui climat de lucru bun, creșterea motivației și promovarea intraprenoriatului, mai ales având în vedere că nucleul modelului este acela de a încuraja angajații de a gândi și acționa în mod independent.

În concordanță cu această viziune, am propus acest model care poate crește motivația angajaților și intraprenoriatul și, astfel, ar duce la performanțe organizaționale. Mai mulți savanți au susținut că performanța organizațională este pozitiv legată de satisfacția la locul de muncă și, prin urmare, de motivația angajaților. În plus, prin implementarea practicilor care sporesc bunăstarea angajaților și creează o relație de muncă pozitivă, bazată pe încredere, participare și cooperare, atât performanța individuală, cât și cea organizațională vor fi îmbunătățite.

Plecând de la aceste considerații teoretice, obiectivul empiric al prezentei disertații a fost de a explora dacă, chiar dacă este criticat pe scară largă, dimensiunile operaționalizate ale HMM ar avea un efect pozitiv asupra motivației în general și a motivației intrinseci, precum și a intraprenoriatului în organizații din România.

Dincolo de aplicațiile practice și perspectivele concrete oferite organizațiilor, teza oferă contribuții actuale și promițătoare la dezvoltarea domeniului științific al managementului. Într-o eră în care organizațiile se află într-o schimbare profundă și în care dezvoltarea tehnologiei informației și a rețelelor de comunicare a dus la un context economic și social fără precedent, domeniul științific al managementului trebuie să ofere soluții bazate pe această nouă realitate. Prezenta teză aduce argumente concrete și oferă atât direcții, cât și perspective de cercetare pentru un stil de conducere bazat pe un grad ridicat de libertate a angajaților, care la rândul lor ar crește capacitatea lor de a acționa și de a decide independent, simțindu-se astfel mai motivați și implicați în mediul lor de lucru. Adaptabilitatea la schimbări rapide necesită o abordare interdisciplinară în care metodele de management trebuie să țină seama atât de creativitatea umană, cât și de sprijinul oferit de diferite instrumente manageriale. Considerăm că, în realizarea acestei cerințe, prin rezultatele obținute din studiul de cercetare, teza oferă o serie de argumente fundamentate științific care pot contribui la dezvoltarea domeniului de management.

În plus, cercetarea își propune să ofere soluții pentru creșterea performanței și motivației angajaților, contribuind astfel la profitabilitatea generală a organizațiilor economice, precum și îmbunătățirea eficienței stilurilor de conducere și a abordării manageriale, având în vedere că modelul de management Harzburg are un potențial mare de a oferi soluții în această privință.

În cele din urmă, înțelegerea factorilor motivaționali ai angajaților dintr-o organizație, precum și relația acestora cu mai multe dimensiuni de conducere va contribui în mod semnificativ la găsirea mecanismelor de consolidare a performanței organizare.

În concluzie, prezenta disertație implică atât implicații teoretice, cât și practice ale Modelului German de Management Harzburg. Dintr-o perspectivă teoretică, este esențial să înțelegem complexitatea modelului. Din punct de vedere practic, implicațiile sunt multiple și revoluționare. Anumite dimensiuni ale modelului, așa cum au fost propuse în prezenta disertație sunt atât un instrument conceptual, cât și o strategie de conducere prin potențialul său motivațional intrinsec

Pornind de la aceste observații, ne propunem să explorăm potențialul modelului de management în creșterea performanței în cadrul organizațiilor din România, utilizând un amestec de metode de cercetare.

*Obiectivul central* al tezei de doctorat este identificarea elementelor modelului de management german Harzburg ca vector pentru motivație și intraprenoriat. Mai mult decât atât, subiectul propus implică dezvoltarea unor teorii avansate și efectuarea de experimente complexe care au scopul de a contura noi aspecte fundamentale care validează modelele teoretice existente, precum și oferă soluții la probleme complexe prin utilizarea integrată și coerentă a expertizei dobândite, reprezentând, astfel, un punct de referință important atât pentru literatura de specialitate, cât și pentru filialele românești ale organizațiilor germane. Plecând de la această viziune, *obiectivele specifice* sunt atât teoretice, cât și empirice:

- Revizuirea literaturii în domeniul managementului ca instrument pentru creșterea economică;
- Evidențierea importanței cercetării în dezvoltarea angajaților, motivația și dezvoltarea abilităților intraprenoriale;
- Definierea elementelor conceptuale ale câmpului abordat și respectarea percepției și a diferitelor opinii ale diferiților autori;
- Subiacența și compararea diferenței de terminologie și abordare în ceea ce privește stilul de conducere și conducere românesc și german;
- Descrierea concretă și detaliată a modelului de management Harzburg din surse primare;
- Analiza funcționalității HMM;
- Identificarea celor mai importante caracteristici HMM ca predictorii pentru motivație și intra-antreprenoriat;
- Identificarea corelației dintre anumite caracteristici HMM și motivație și intraprenoriat;
- Identificarea în ce măsură a acestor caracteristici sunt prezente în cadrul organizațiilor testate din orașul Sibiu;
- Validarea scalei de testare HMM.

În consecință, proiectarea cercetării tezei se bazează pe posibilul efect pozitiv pe care anumite dimensiuni ale modelului Harzburg l-ar putea avea asupra motivației angajaților, analizând mai în profunzime factorii motivaționali intrinseci și extrinseci alături de nivelul intra-antreprenorial și este ghidat de urmărirea unor cercetări extinse. Întrebări:

- IC1: Care este tendința de conducere în cadrul organizațiilor din Sibiu?
- IC2: Care este tendința de comunicare în cadrul organizațiilor din Sibiu?
- IC3: Care este tendința procesului decizional în cadrul organizațiilor din Sibiu?
- IC4: În ce măsură dimensiunile modelului Harzburg sunt legate de motivația angajaților?
- IC5: În ce măsură sunt dimensiunile modelului Harzburg legate de abilitățile intraprenoriale ale angajaților?
- IC6: În ce măsură angajatul se simte susținut și apreciat în cadrul companiei. În ce măsură angajatul simte că compania facilitează dezvoltarea profesională?

În consecință, am formulat următoarele ipoteze:

OG: Identificarea elementelor HMM ca vector pentru motivație și intraprenoriat

H1: Conducerea participativă crește motivația	Prin formularea acestei ipoteze, formulăm prezumția conform căreia un stil de conducere participativă va avea un efect pozitiv asupra motivației și dezvoltării abilităților intraprenoriale prin includerea în cadrul procesului de lucru a participării angajaților la procesul decizional, delegarea responsabilității și, prin urmare, un stil de conducere mai autoritar va reduce ambele variabile
H1.1. Conducerea participativă crește motivația intrinsecă	
H1.2. Conducerea participativă crește motivația extrinsecă	
H2: Există o relație pozitivă / semnificativă între conducerea participativă și intra-antreprenariat.	Prin această ipoteză vrem să analizăm în ce măsură comunicarea are un impact pozitiv asupra motivației și intraprenorismului
H3: Conducerea autoritară va fi corelată negativ cu motivația și intra-antreprenariatul	Prin această ipoteză dorim să analizăm măsura în care membrii organizației se raportează la fișa postului ca instrument managerial și dacă există o corelație pozitivă cu motivația și intra-antreprenariatul.
H3.1. Conducerea autoritară scade atât motivația intrinsecă cât și cea extrinsecă și antreprenariatul.	
H4: Comunicarea crește motivația	Prin această ipoteză dorim să analizăm în ce măsură angajatul se simte susținut și apreciat în cadrul organizației și dacă acest aspect are legătură pozitivă cu motivația și intra-antreprenariatul.
H.4.1. Comunicarea crește motivația extrinsecă	
H.4.2. Comunicarea crește motivația intrinsecă	

Tabel 1.1 Ipotezele cercetării

*Metodologia* de cercetare utilizată este în concordanță cu cercetarea bibliografică efectuată și cu obiectivele propuse. Pentru a atinge obiectivele propuse, am folosit metode mixte de cercetare. O abordare inductivă a fost implementată în prima parte a lucrării de cercetare pentru a examina cercetările anterioare privind conceptul, stilurile și importanța managementului, precum și stilul de conducere, în special cu privire la România și Germania. Prin utilizarea unei abordări inductive, se permite studiului să ia concluzii pe baza observațiilor empirice. De asemenea, am continuat cu analiza surselor bibliografice pentru a restrânge punctul de interes, astfel că se utilizează o abordare calitativă a cercetării, deoarece accentul este pus pe explorarea și înțelegerea modelului Harzburg. În scopul acestei lucrări, proiectarea cercetării se concentrează în principal pe date de natură primară. Așa cum am menționat anterior, procedura de colectare a datelor primare calitative se rotește în jurul interviurilor față în față, cu reprezentanții AfW din Bad-Harzburg, pentru a permite o mai bună înțelegere a modelului. Interviuul a fost realizat sub forma unei formări intense de două săptămâni cu profesorul Helmut

Borsch, director general al Academiei din Bad-Harzburg, precum și discipolul fondatorului HMM, Reinhard Höhn. Mai departe, informațiile colectate au fost corelate cu cartea lui Höhn despre modelul Harzburg: „Führungsbrevier in der Wirtschaft” pentru a permite un set de date mai larg și mai analizabil. Deoarece una dintre principalele probleme a fost obținerea unor informații mai aprofundate, îi abordăm pe respondenții din Bad-Harzburg folosind un interviu semi-structurat într-un mod care să le ofere libertatea de a vorbi și de a se exprima. Procedura a început prin schimbul de e-mail, unde am prezentat stadiul cunoașterii și scopul. Mai departe, după acceptare, a fost efectuat antrenamentul pe teren. Motivul pentru care am optat în principal pentru AfW ca sursă principală de informații a fost cel al rolului lor important ca academie care implementează HMM și formează managerii în acest sens. De asemenea, Academia a fost fondată de Höhn și predă de atunci particularitățile modelului prin cursuri, seminarii și instruirii.

Dintr-o perspectivă practică, pentru a simplifica analiza, descoperirile empirice au fost împărțite în structuri mai logice și prezentate grafic, de asemenea, deoarece modelul are dificultățile sale de înțelegere, în special prin faptul că are o mulțime de referințe din domeniul militar sau din dreptul german de asemenea, pentru că puțina literatură de specialitate referitoare la model prezintă doar texte complet teoretice, cu greu reprezentare vizuală. În următoarea fază de cercetare, datele preliminare au fost colectate de la o companie pilot. Metoda interviului a fost utilizată pentru a obține informații și chestionar.

Mai departe, pentru următorul pas de cercetare, pentru a analiza un eșantion mare, a fost realizat sondajul social, instrumentat de un chestionar standardizat pe web, în Google Forms. Metodele de cercetare științifică, atât cantitative, cât și calitative, au fost dublate de metode specifice domeniilor științelor aplicate, în principal în construirea la final a unui model de predicție pentru motivație și intra-antreprenoriat care implică cele mai relevante dimensiuni ale HMM încheiat după analiza descriptivă și factorială.

Pentru a aborda problema propusă, structura tezei constă din două părți și 14 capitole cu mai multe subcapitole. Acestea includ introducerea, revizuirea literaturii, metodologia cercetării, rezultatele cercetării și analiza și concluziile datelor. O schiță a capitolelor din acest studiu este după cum urmează: prima parte prezintă o revizuire detaliată a literaturii referitoare la subiectul de interes și a doua parte prezintă metodele de cercetare și rezultatele acesteia urmate de concluzii, direcțiile viitoare ale cercetării și contribuții.

Prima parte este menită să ofere o imagine cuprinzătoare a stării actuale a cunoștințelor în diferite domenii de interes. Revizuirea literaturii a identificat repere în următoarele domenii principale de studiu: gestionarea ca instrument de creștere economică și trăsături dominante în ceea ce privește managementul român și german. Prezintă revizuirea literaturii referitoare la complexitatea managementului ca instrument de creștere economică, concentrându-se pe performanța modelului de management german, în special pe modelul de management Harzburg, ca principal factor care a dus la creșterea economică în Germania. De asemenea, se realizează o imagine de ansamblu în concordanță cu literatura de specialitate cu privire la stilul de conducere și conducere din România și Germania. Prima parte a lucrării este structurată pe șapte capitole distincte.

Al doilea capitol începe cu importanța managementului ca instrument de creștere economică și este o imagine de ansamblu asupra celor mai importante elemente privind procesul de management și cercetarea teoretică privind cele mai importante modele de

management. În cadrul celor trei secțiuni și trei subsecțiuni am explicat rolul managementului în organizații, precum și în dezvoltarea unei economii durabile. Acest capitol aduce o contribuție la atingerea unuia dintre obiectivele specifice ale lucrării de cercetare: să arate că modelul de management Harzburg, cu elementele sale importante, este fundamentul modelelor de management care au condus la performanță în cadrul organizațiilor.

Al treilea capitol merge mai departe în detaliu, pornind de la o perspectivă istorică a relației germano-române, care este în prezent un factor de afaceri deosebit de important în dezvoltarea economiei românești. În această secțiune ne-am concentrat în principal pe caracteristicile modelului de management german.

Capitolul al patrulea și al cincilea subliniază importanța leadershipului ca instrument de îmbunătățire a performanței. Această abordare teoretică ilustrează calea de la efectele perceptibile ale leadershipului la impactul său asupra succesului, avansând cercetarea asupra performanței stilului de leadership. În special, analizăm criteriile comportamentale din organizație, în special în ceea ce privește relația dintre manager și angajat.

În continuare, următoarele trei capitole oferă o analiză aprofundată a HMM. Prezentăm aici aspecte referitoare la principalele sale caracteristici de performanță, respectiv: responsabilitatea pentru acțiune și responsabilitatea managerială, precum și cele mai importante instrumente manageriale, cum ar fi: postul, descrierea, reclamația, instrucțiunile manageriale generale sau diferitele forme de comunicare. În fiecare capitol și subcapitol, am prezentat cele mai importante constatări. Cercetarea servește scopului de înțelegere a funcționării sistemelor prin cunoașterea componentelor și corelațiilor dintre acestea: elemente de management Harzburg-performanță managerială, precum și explicarea modelului prin elementele sale sistematice referitoare la resurse, management, rezultate.

Ultimul capitol este un capitol de concluzii. Au fost formulate ipoteze, care deschid cercetarea ulterioară a analizei relației dintre anumite dimensiuni HMM privind motivația și intraprenoriatul. Una dintre numeroasele provocări ale organizațiilor este aceea de a dovedi bunăstarea angajaților săi. Conexiunea dintre satisfacția la locul de muncă, angajamentul angajaților, cultura organizațională și leadership este importantă, deoarece ajută la dezvoltarea angajaților eficienți și motivați, facilitând concomitent atingerea obiectivelor generale și a obiectivelor pentru întreaga organizație, cei mai importanți factori pentru succesul organizațional sunt încorporați în stilul de conducere eficient, satisfacția angajaților la angajare și angajamentul organizațional. Angajații sunt ghidați de lideri eficienți, spre atingerea obiectivelor, un angajat mulțumit în schimb face eforturi mai mari pentru îndeplinirea sarcinilor<sup>1</sup>.

Managementul de vârf joacă un rol foarte important într-o organizație pentru creșterea imaginii și a performanței. Angajații, pe de altă parte, încurajează o abordare în care au autoritatea. Ei au lipsa de sprijin pentru un stil de conducere dacă au impresia că ideile lor nu

---

<sup>1</sup> Khan, Dr. Rahul, (2016). *Leadership Style and Organization Performance*, MPRA Paper 70387, University Library of Munich, Germany, revised 07 Feb 2016. <https://ideas.repec.org/p/pra/mprapa/70387.html> accesat în 20.04.2021

sunt luate în considerare. Aceste aspecte măresc motivația în rândul angajaților la rândul lor, rezultatul fiind pozitiv pentru organizație.<sup>2</sup>

Concluzionând, în prima parte a tezei, am prezentat principalele teorii cu privire la stilurile de management și conducere și efectul acestora asupra motivației, atitudinilor de lucru și succesului. Acest cadru fundamentat teoretic distinge stilurile de conducere din perspectiva germană și română bazate pe literatura de specialitate, având ca scop oferirea de propuneri cu privire la modul în care relația dintre cele două țări, bazată pe adaptarea la diferite tipare de conducere, ar putea fi îmbunătățită. Apoi, am prezentat cele mai importante instrumente manageriale care sunt tipice pentru HMM și, de asemenea, au un impact mare în dezvoltarea relației dintre angajator și angajat, precum și în ceea ce privește crearea unei gândiri independente și a participanților actori din cadrul unei organizații. Ideea principală și procesul de implementare au fost prezentate în detaliu pe baza punctelor individuale din fișa postului. Schimbarea asociată a responsabilității către zona în care este concentrată cea mai mare parte a expertizei a fost evidențiată. Pe baza liniilor directoare generale de management, s-a arătat cum (sub furnizarea unei descrieri precise a postului) relația dintre superiori și angajați poate fi reglementată pe baza unor reguli stabilite clar. După cum sa menționat deja, multe principii de management și modele de conducere s-au dezvoltat în secolul trecut. Informațiile prezentate se bazează în principal pe surse primare, după un interviu amănunțit efectuat la Academia pentru manageri din Bad-Harzburg. Printre cele mai importante instrumente manageriale ale HMM am detaliat: comunicarea, delegarea responsabilității, reclamația, fișa postului și instrucțiunile generale de management.

În cadrul modelului de comunicare am abordat forme distincte de discuții care sunt instrumente în mâinile superiorului care trebuie să fie alese și aplicate corespunzător diferitelor obiective, astfel abilitățile conversaționale intră în calificarea superiorului. Totuși, angajații trebuie să fie conștienți de diferitele tehnici de conversație și de obiectivele formelor de conversație. Există o mare nevoie de a utiliza diferite forme de conversație pentru a avea un dialog construit în afară de subiectele zilnice. Prin urmare, includem interviurile individuale, interviurile de evaluare, întâlnirile cu personalul, precum și discuțiile de la mesele rotunde definesc o formă specială de lucru colectiv în echipă.

Dacă o organizație dorește să implementeze sistematic HMM, este necesar să se pună într-o formă obligatorie toate particularitățile modelului. Acest lucru este implementat prin instrucțiunile generale de management. De asemenea, este o etapă de tranziție esențială în domeniul managementului și organizării dacă dorim să realizăm un stil de management unitar. Dacă instrucțiunile de management nu există în mod formal, atunci superiorii și angajații nu pot fi trași la răspundere pentru nerespectarea principiilor de management. Instrucțiunea generală de management ridică principiile HMM la statutul normei și devine prin implementarea sa o procedură, deși adoptările sale pot aduce consecințe profunde pentru o organizație. Instrucțiunile generale de management trebuie să fie puse în aplicare prin intermediul supraveghetorului: conducerea și responsabilitatea asociată sunt responsabilitatea

---

<sup>2</sup> Wang & Clegg, 2011 apud Khan, 2016

managerului. Principiile și instrucțiunile stabilite definesc comportamentul de conducere și relația dintre angajați și superiori.

De asemenea, reclamația este considerată drept un drept natural al angajaților. Poate fi abordat cu privire la un comportament dăunător personal al superiorului, precum și împotriva instrucțiunilor sale tehnice sau profesionale. Dacă pornim de la premisele că angajatului ar trebui să i se permită să acționeze și să gândească independent, atunci trebuie să i se ofere și posibilitatea de a se plânga împotriva motivelor profesionale referitoare la o decizie a angajatului și de a adresa această plângere următoarei autorități superioare, dacă indicația respectivă nu se rezolvă cu superiorul în cauză.

În cadrul unei organizații care conduce prin HMM și în conformitate cu orientările sale generale de management, acest drept de apel al angajatului este în general profund și este un regulator important care vizează rezolvarea problemelor extraordinare care apar în timpul interacțiunii dintre superior și angajat. De asemenea, trebuie privit ca un instrument de obiectivare pentru cursul normal al operațiunilor de atunci, soluționare și rezolvare a problemelor și nu ca un atac personal.

A doua parte a tezei își propune să analizeze și să evalueze datele primare colectate prin revizuirea literaturii din prima parte. Prin SPSS sunt analizate datele primare din sondaj. În același timp, sunt prezentate obiectivul general și obiectivele specifice care stabilesc ipotezele cercetării cantitative. Metodele de cercetare mixtă vor avea ca rezultat un model de predicție și seria de date obținute prin metode calitative și statistice care descriu modul în care anumite dimensiuni operaționalizate ale HMM ar putea spori motivația (intrinsecă și extrinsecă) și intraprenoriat vor fi prezentate în detaliu prin intermediul mai multor teste statistice. În era intensă a concurenței de astăzi, este important ca organizațiile să obțină un avantaj competitiv, iar un atu important sunt angajații motivați care lucrează într-un mediu care le permite să dezvolte abilități antreprenoriale. În această parte vom prezenta studiul efectuat, de la faza de concepție până la diseminarea rezultatelor.

În primul rând, am definit datele cercetării și am motivat alegerea subiectului de cercetare, urmat de întrebări de cercetare cu scopul căutării răspunsurilor și obiectivelor de cercetare prin afirmarea ipotezelor cercetării cantitative. Continuăm cu prezentarea metodelor și instrumentelor de cercetare și testarea preliminară. Metodologia de cercetare utilizată este în concordanță atât cu cercetarea bibliografică prezentată în prima parte a tezei, cât și cu obiectivele propuse de cercetare. Cercetarea mixtă a fost utilizată pentru a atinge obiectivul, atât cantitativ cât și calitativ. În prima fază, datele au fost colectate preliminar de la o companie pilot. Metodele utilizate în fazele ulterioare au fost utilizate atât simultan cât și secvențial.

Creșterea motivației angajaților și cu atât mai mult, dezvoltarea abilităților lor intraprenoriale este un subiect mult dezbătut în mediul organizațional actual. Bazându-ne pe considerațiile teoretice, am plecat de la prezumția că metodele actuale de management au nevoie de dezvoltare continuă pentru a crește performanța și, astfel, pentru a obține un avantaj competitiv pe piața actuală în schimbare. Mai mult, în ceea ce privește productivitatea și motivația angajaților, România se situează sub media regiunii: doar 32% dintre companii sunt mulțumite și 20% sunt nemulțumite. Pe baza presupunerii teoretice conform căreia: „ideea de bază a modelului este că poate fi promovată motivația angajaților prin delegarea responsabilității și transferul unor domenii de responsabilitate independente. Prin urmare,

modelul este, de asemenea, strâns legat de conceptul de management. Fiecare angajat primește un domeniu de responsabilitate clar definit, cu competențe și responsabilitate personală, autoritate de a lua decizii și de a acționa. Pentru acest domeniu de responsabilitate, angajații au, de asemenea, responsabilitatea deplină. Prin dizolvarea structurilor rigide crește motivația angajaților și se îmbunătățește atmosfera de lucru”, precum și prin cunoașterea filosofiei Harzburg din experiența practică a autorului, am dorit să analizăm dacă această ipoteză ar putea fi valabilă și în practică.

Un alt argument important în alegerea acestui model este că modelul a fost testat de multe ori cu succes, în principal în organizațiile germane, așa cum este descris deja în capitolele de mai sus ale prezentei lucrări, sub termenul de conducere într-o relație de colaborare, participativă. Scopul nostru a fost să aducem elemente care să sporească performanța în organizațiile din România și să găsim soluții pentru crearea unui climat de lucru bun și intraprenoriat. Cu toate acestea, după o cercetare bibliografică mai amănunțită am ajuns la concluzia că modelul Harzburg are un punct comun cu alte stiluri de management, cum ar fi MbO, MbE și MbD. În acest scenariu, am dorit să cercetăm în continuare ce caracteristici ale modelului ar avea un impact pozitiv asupra motivației și abilităților antreprenoriale, mai ales având în vedere că nucleul modelului este de a construi o gândire independentă a unui angajat care acționează, astfel încât interesul a fost să vedem dacă există o relație pozitivă între principalele caracteristici ale modelului și motivație și intra-antreprenoriat și, dacă da, care sunt aceste caracteristici.

De asemenea, dorim să menționăm faptul că acest studiu nu a fost realizat în literatura de specialitate, astfel provocările au fost de mare lungime. Cerința de bază a fost să înțelegem pe deplin modelul, iar ulterior pașii luați au fost: (1) extragerea caracteristicilor HMM care ar crește motivația și intra-antreprenoriatul, (2) construirea și validarea unei scări atât pentru anumite caracteristici, cât și pentru motivație și intra-antreprenoriat și (3) analizarea rezultatelor pentru a vedea dacă sau care dintre aceste dimensiuni HMM ar servi cel mai bine ca vector de predictibilitate pentru motivație și intra-antreprenoriat.

MOTIVAȚIE	ARGUMENTARE
Experiență practică cu HMM	Experiența autorului lucrând patru ani într-o organizație germană condusă prin principiile Harzburg.
Intenția / prezumția inițială	Modelul Harzburg promovează motivația și creația oferind o autonomie largă și sentimentul de apartenență la o echipă.
Rezultate practice	HMM este în prezent implementat cu succes în multe organizații germane.
Potentialul inovator	Caracteristicile HMM ar putea fi utilizate pentru a spori motivația și intra-antreprenoriatul în rândul angajaților din organizațiile din România.

Tabel 8.1 Motivația temei



În cercetarea cantitativă am folosit metoda anchetei bazate pe chestionar și metodele de analiză statistică, pentru a confirma ipotezele formulate. Eșantionul a fost compus din 399 de respondenți, din diferite organizații din orașul Sibiu. Multitudinea de întrebări din chestionar, dar și dimensiunea și diversitatea eșantionului studiat, ne-au permis să colectăm un volum semnificativ de date calitative și cantitative, care au fost prelucrate conform metodelor statistice. Scopul principal al părții dedicate cercetării statistice este de a oferi o imagine reală a impactului pe care anumite caracteristici ale HMM l-ar putea avea asupra motivației și intraprenoriatului.

De-a lungul a șapte capitole, prezentăm studiul, de la proiectarea instrumentului de cercetare până la obținerea și analiza rezultatelor. În primul capitol am rezumat subiectul cercetării, etapele sale, precum și mijloacele de cercetare. Concluziile extrase din studiul literaturii științifice în domeniu, făcute în prima parte a tezei ne-au permis să identificăm și să specificăm nișa de cercetare, dar și posibile abordări în studiul cantitativ și calitativ mixt. În prima fază, datele au fost colectate preliminar de la o companie pilot. Metodele utilizate în fazele ulterioare au fost utilizate atât simultan cât și secvențial. Următoarele capitole prezintă diferitele tipuri de cercetări efectuate. Un capitol este dedicat primelor rezultate ale sondajului online dintr-o perspectivă descriptivă, un capitol următor prezintă analiza factorială a rezultatelor continuându-se cu regresia statistică și terminând cu o modelare de predicție prin arbori de decizie. În acest sens, am creat arbori de decizie folosind algoritmul CART pentru a identifica (variabilele de direcționare):

- răspunsul IM (motivația intrinsecă) la diferite variabile independente ale modelului Harzburg
- răspunsul ME (motivația extrinsecă) la diferite variabile independente ale modelului Harzburg
- răspunsul ANT (intraprenoriat) la diferite variabile independente ale modelului Harzburg

Alegerea abordării arborelui decizional a fost susținută în principal de scopul de a identifica cele mai semnificative variabile și relația dintre două sau mai multe variabile. Cu ajutorul arborilor de decizie, am dorit să extragem variabilele / caracteristicile care au o putere mai bună pentru a prezice variabilele noastre vizate, precum și o screening variabilă. În acest scop, au fost create mai multe modele, în funcție de predictorul atributelor / variabilei utilizate. Am ales modele în care predictorii au fost considerați acei indicatori care au fost identificați ca fiind semnificativi (pentru fiecare situație) în analiza factorială din capitolul anterior.

În consecință, am ales mai întâi variabila de intrare MI (motivație intrinsecă), deoarece analiza factorială a arătat corelații pozitive semnificative între diferite dimensiuni operaționalizate ale HMM și motivația intrinsecă și variabila de intrare ME (motivație extrinsecă) din aceleași motive. Pe de altă parte, nefiind în concordanță cu credința noastră anterioară că dimensiunile HMM ar putea servi și ca predictorii pentru intraprenoriat, analiza factorilor nu a determinat corelații semnificative în acest sens. Astfel, am dorit, de asemenea, să creăm un model de predicție prin descoperirea unor posibile interacțiuni complexe între predictorii care ar fi putut fi dificil sau imposibil de descoperit folosind tehnica tradițională multivariată. Prin urmare, am creat un model de predicție folosind același algoritm CART pentru intraprenoriat. Pentru toate modelele, precizia totală a fost de 100%, deoarece predicția

pentru fiecare dintre clase a fost de 100%. Scopul principal al părții dedicate cercetării statistice este de a oferi o imagine reală a impactului pe care anumite caracteristici ale HMM l-ar putea avea asupra motivației și intra-antreprenoriatului.

În urma investigațiilor putem afirma următoarele rezultate, concluzii și, în același timp, contribuții originale:

- Utilizarea metodei de analiză descriptivă pentru a răspunde la mai multe întrebări de cercetare și a valida ipoteze.
- Utilizarea metodei de analiză a factorilor pentru validarea ipotezelor și găsirea diferitelor corelații între variabilele operaționalizate.
- Utilizarea modelului de regresie pentru a găsi variabile care ar putea servi cel mai bine ca predictorii pentru motivație și intrareneurship.
- Construirea unui model matematic care a ajutat la identificarea unor tipologii ale HMM, cu factori multipli de influență asupra motivației extrinseci și intrinseci și intra-antreprenoriat.

În cele ce urmează vom înscrie validarea statistică a ipotezelor:

<b>Ipoteze</b>	<b>Rezultate</b>
H1: HMM Stilul de conducere participativă este corelat pozitiv cu motivația	Validat prin analiza factorială
H1.1. Stilul de conducere participativă HMM este corelat pozitiv cu motivația intrinsecă	Validat prin analiza factorială
H1.2. Stilul de conducere participativă HMM este corelat pozitiv cu motivația extrinsecă	Validat prin analiza factorială
H2: Există o relație pozitivă / semnificativă între conducerea participativă și intra-antreprenoriat.	Nu este validat statistic
H3: Conducerea autoritară nu este corelată cu motivația și intra-antreprenoriatul	Validat prin analiza factorială
Organizațiile H4 din Sibiu au un proces centralizat de luare a deciziilor	Nu este validat statistic
H5: Comunicarea conform particularităților HMM are un efect pozitiv asupra motivației	Validat prin analiza factorială
H.5.1. Comunicarea are un efect pozitiv asupra motivației extrinseci	Validat prin analiza factorială
H.5.2. Comunicarea are un efect pozitiv asupra motivației intrinseci	Validat prin analiza factorială
H6: Comunicarea are un efect pozitiv asupra intra-antreprenoriatului.	Invalidat prin analiza faptică

H7 Există o relație pozitivă / semnificativă între delegarea responsabilității și motivație	Validat prin analiza factorială
H8 Fișa postului conform modelului Harzburg are un efect pozitiv asupra motivației	Validat prin analiza factorială
H.8.1. Descrierea postului conform modelului Harzburg are un efect pozitiv asupra motivației intrinseci	Validat prin analiza factorială
H.8.2. Descrierea postului conform modelului Harzburg are un efect pozitiv asupra motivației extrinseci	Validat prin analiza factorială
H.8.3 Descrierea postului conform HMM este legată pozitiv de dezvoltarea angajaților	Validat prin analiza factorială
H.9. Fișa postului conform HMM este pozitiv legată de intra-antreprenoriat	Nu este validat statistic
H10.Dezvoltarea și sprijinul organizațional în conformitate cu particularitățile HMM au un efect pozitiv asupra motivației angajaților	Validat prin analiza factorială
H.10.1. Dezvoltarea și sprijinul organizațional au un efect pozitiv asupra motivației extrinseci a angajaților	Validat prin analiza factorială
H.10.2. Dezvoltarea și sprijinul organizațional în conformitate cu particularitățile HMM au un efect pozitiv asupra motivației intrinseci a angajaților	Validat prin analiza factorială
H11: Dezvoltarea și sprijinul organizațional în conformitate cu particularitățile HMM sporesc abilitățile intraprenoriale	Nu este validat statistic
H12 Factorii motivaționali extrinseci sunt mai importanți pentru angajați	Validat prin statistici descriptive
H13 Caracteristicile HMM cresc motivația intrinsecă pot fi validate.	Validat prin analiza factorială
H01: Nu există o relație pozitivă între motivație și restul scale (dimensiuni)	Nu este validat statistic
H02 - Nu există o relație pozitivă între antreprenoriat și restul scalei.	Validat prin analiza factorială

Tabel C.1 Validarea ipotezelor prin analiza statistică

În concluzie, cercetarea cantitativă a contribuit nu numai la confirmarea ipotezelor formulate, ci și la furnizarea de date importante pentru cercetările viitoare. Deși am fi putut identifica o tendință, este nevoie de o analiză mai aprofundată, în special a caracteristicilor care au apărut predominant din cercetarea cantitativă.

Capitolul final al tezei rezumă contribuțiile personale, perspectivele de cercetare și modalitățile de valorificare a rezultatelor. Autorul și liderul științific al acestei teze va identifica mai multe direcții de cercetare viitoare. Rezultatele prezentei teze de cercetare speră să contribuie la clarificarea întrebării referitoare la creșterea sau scăderea motivației și intraprenoriatului în rândul angajaților ca urmare a stilului de conducere și a instrumentelor de conducere și, pe de altă parte, să ofere o înțelegere nuanțată a modului în care anumite conduceri dimensiunile ar putea avea un impact asupra dezvoltării angajaților, dezvăluind atât avantajele potențiale, cât și amenințările sale.

# CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII ȘI PERSPECTIVE

## CONCLUZII FINALE

Teza de doctorat a fost un efort de a face lumină asupra elementelor HMM care ar servi cel mai bine ca vector pentru motivație și intra-antreprenariat. În consecință, am încercat să argumentăm implicațiile critice ale dezvoltării angajaților atât asupra performanței organizaționale, cât și a aplicațiilor practice asociate. În concordanță cu scopul abordării actuale, am introdus dimensiunea modelului de management al Harzbug, discutând în paralel importanța unui stil de conducere participativ și cooperativ și impactul acestuia atât asupra motivației, cât și asupra antreprenoriatului. Procedând astfel, am rămas fideli orientărilor teoretice propuse de Höhn în timp ce construim o nouă teorie de abordare și am abordat astfel șase elemente centrale ale modelului Harzbug: principiile de conducere, descentralizarea procesului decizional, tiparul de comunicare, descrierea postului, delegarea responsabilității și dezvoltarea angajaților și sprijin organizațional. Astfel, am propus un model corespunzător care poate crește motivația și intraprenoriatul angajaților și, astfel, ar duce la performanțe organizaționale. Mai mulți cercetători au susținut că performanța organizațională este legată pozitiv de satisfacția la locul de muncă și, prin urmare, de motivația angajaților. În plus, vor fi îmbunătățite practicile care sporesc bunăstarea angajaților și încurajează o relație de muncă pozitivă, bazată pe încredere, cooperare și implicare, performanța individuală și organizațională

Plecând de la aceste considerații teoretice, obiectivul empiric al prezentei disertații a fost de a explora dacă, chiar dacă a fost criticat pe scară largă, dimensiunile operaționalizate ale HMM ar avea un efect pozitiv asupra motivației în general și a motivației intrinseci, precum și a spiritului impracticabil în organizațiile din România.

Datorită complexității modelului Harzbug, cercetarea sa concentrat pe analiza a șase dimensiuni în concordanță cu literatura revizuită: (1) Conducerea conform principiilor HMM, (2) Descentralizarea procesului decizional - o dimensiune principală a modelului, (3) Model de comunicare - concentrându-se pe comunicarea formală, (4) Descrierea postului în conformitate cu HMM, (5) Delegarea responsabilității - dimensiunea de bază a modelului și (6) Dezvoltarea angajaților și sprijin organizațional - ca un alt punct principal de interes în cadrul modelului. Pe lângă aceasta, am verificat diverse corelații cu motivația, extrinsecă și intrinsecă și intraprenoriat.

Cercetarea cantitativă a confirmat ipoteza corelațiilor cu motivația, fiind mai puternică în ceea ce privește motivația intrinsecă, dar a respins ipoteza privind posibila relație cu intraprenoriatul, prin urmare, deschizând noi idei de cercetare și direcții viitoare. După cum este sugerat în partea teoretică și confirmat empiric, există mai multe caracteristici ale modelului, care, dacă ar fi implementat, ar spori motivația angajaților.

Dincolo de aplicațiile practice și perspectivele concrete oferite organizațiilor, teza oferă contribuții actuale și promițătoare la dezvoltarea domeniului științific al managementului. Într-o eră în care organizațiile se află într-o schimbare profundă și în care dezvoltarea tehnologiei

informației și a rețelilor de comunicare a dus la un context economic și social fără precedent, domeniul științific al managementului trebuie să ofere soluții bazate pe această nouă realitate.

Prezenta teză aduce argumente concrete și oferă atât direcții, cât și perspective de cercetare pentru un stil de conducere bazat pe un grad ridicat de libertate a angajaților și pentru o creștere a capacității acestora de a acționa și de a decide independent, simțindu-se astfel mai motivați și implicați în mediul lor de lucru. schimbarea rapidă necesită o abordare interdisciplinară în care metodele de management trebuie să țină seama atât de creativitatea umană, cât și de sprijinul oferit de diferite instrumente manageriale. Considerăm că, în realizarea acestei cerințe, prin rezultatele obținute din studiul de cercetare, teza oferă o serie de argumente fundamentate științific care pot contribui la dezvoltarea domeniului de management.

În concluzie, abordarea prezentă implică atât implicații teoretice, cât și practice ale modelului german de management Harzburg. Dintr-o perspectivă teoretică, este esențial să înțelegem complexitatea modelului. Din punct de vedere practic, implicațiile sunt multiple și revoluționare. Anumite dimensiuni ale modelului, așa cum sunt propuse în prezenta disertație, sunt atât un instrument conceptual, cât și o strategie de conducere prin potențialul său motivațional intrinsec. Cu toate acestea, se crede că performanța modelului poate fi îmbunătățită prin cooperarea cu organizațiile și instituțiile. Cu toate acestea, pentru a obține rezultatele dorite și a favoriza dezvoltarea, este necesară o modificare a regulilor jocului. Se sugerează ca organizațiile să sublinieze mai mult valoarea resurselor lor umane, etichetându-le să acționeze și să decidă în mod independent și să implementeze strategii pentru activarea și mobilizarea acestor resurse printr-un stil de conducere participativ și cooperativ. Încurajarea responsabilității și autonomiei angajaților poate aduce beneficii importante atât pentru organizație în ansamblu, cât și pentru participanții săi interni. În această perspectivă, cercetarea proactivă devine din ce în ce mai importantă pentru a identifica atât potențialul de schimbare, cât și dezvoltarea la baza societății. Așa cum am reușit să demonstrez, atât din punct de vedere teoretic, cât și empiric, modelul Harzburg deține un potențial important în acest sens. Fără umbra îndoielii, această abordare are limitările sale, unele dintre ele destul de obiective - legate de spațiul limitat de expunere sau date empirice, unele dintre ele destul de subiective - legate de preferința cercetătorului pentru cultura germană și abordarea afacerilor, unele dintre le-au justificat și încă o dată trebuie criticate. Mai multe puncte de vedere se bazează pe propria mea interpretare a observat în cadrul experienței practice cu organizații din România și Germania. Dacă, totuși, lucrarea de față va deschide un dialog, chiar dacă este sub formă de critică și va inspira dezvoltări teoretice și cercetări empirice suplimentare sau dacă unii dintre practicienii din domeniu ar găsi utile unele dintre ideile avansate în această teză, scopul meu a fost, cel puțin într-o oarecare măsură, realizat cu succes.

## **LIMITĂRI DE CERCETARE ȘI DIRECȚII DE CERCETARE VIITOARE**

Prezenta cercetare este rezultatul unei activități științifice desfășurate pe o perioadă de peste trei ani. Chiar dacă se poate considera că la elaborarea tezei a fost finalizat un ciclu, suntem conștienți de limitele acestei cercetări. Cu toate acestea, studiul deschide noi orizonturi pentru noi subiecte de cercetare și oferă multiple posibilități de a continua cercetarea prezentată

în teză. Dintr-o perspectivă teoretică, se dorește menținerea acestei direcții de cercetare a studiului, analizând în continuare impactul modelului Harzburg asupra diferitelor domenii din cadrul instituțiilor și organizațiilor din România și Germania.

De asemenea, din aceeași perspectivă teoretică, cercetările viitoare vor viza prezentarea unor informații mai aprofundate cu privire la factorii motivaționali și intraprenoriat. Cercetarea mixtă desfășurată și prezentată în teză a avut ca scop atingerea principalului obiectiv al tezei: a vedea dacă anumite elemente ale modelului de management Harzburg ar putea servi ca predictorii pentru creșterea motivației și intra-antreprenoriatului în organizațiile din România.

Cercetarea propusă își propune să ofere soluții pentru creșterea performanței și motivației angajaților și astfel să contribuie la profitabilitatea generală a organizațiilor economice, precum și la îmbunătățirea eficienței stilurilor de conducere și a abordării manageriale. În consecință, a fost efectuată o analiză cantitativă pentru a verifica ce elemente ale HMM servesc cel mai bine ca vector pentru motivație și intra-antreprenoriat.

Ca o concluzie generală, am constatat că există particularități ale HMM care au un impact pozitiv semnificativ asupra motivației angajaților și reprezintă astfel o sursă importantă în acest sens, contrar opiniilor criticilor prezentate în cadrul cercetării. Prezenta cercetare a furnizat o analiză mai nuanțată în acest sens, investigând efectele HMM atât asupra motivației extrinseci și intrinseci, cât și asupra intraprenoriatului. Cu toate acestea, este adecvat să subliniem limitările prezentei cercetări și, în consecință, să oferim direcții de cercetare viitoare, care ar trebui să permită o înțelegere mai nuanțată a potențialului HMM pentru creșterea motivației, autodeterminării și gândirea individuală și angajații care acționează.

Pentru început, poate cea mai importantă limită este subliniată de analiza literaturii de specialitate din domeniu, care oferea informații cu adevărat puține și învechite. Cu toate acestea, propunerea teoretică a acestei lucrări include informații foarte amănunțite și detaliate cu privire la model, fiind un ghid complet pentru tot ceea ce HMM include și implică. Dimensiuni importante, cum ar fi delegarea responsabilității, descentralizarea, descrierea postului, sprijin organizațional, motivație sau intraprenoriat sunt discutate pe larg și corelate. În plus, înțelegerea modului în care angajații își percep organizația și la ce factori motivaționali apelează mai mult la organizațiile testate din orașul Sibiu se crede că aduce valoare adăugată atât teoriei, cât și practicii. Cercetarea cantitativă este capabilă să le explice într-un mod limitat.

În plus, se sugerează că o analiză calitativă mai aprofundată ar putea dezvălui alte aspecte în acest sens, oferind o imagine mai cuprinzătoare a proceselor care stau la baza stilului de conducere Harzburg și a secvenței estimate, în special în ceea ce privește motivația angajaților, punând astfel în legătură caracteristici precum autodeterminarea și acțiunea de sine către loialitate și încredere față de organizație, îmbunătățind astfel implicarea și performanța atitudinii de lucru în zona de lucru. Identificarea unor astfel de modele va fi, astfel, benefică instituțiilor, organizațiilor sau agenților de schimbare interesați de dezvoltarea și implementarea unui stil de leadership centrat pe dezvoltarea angajaților și performanța organizațională.

Mai mult, în urma studiului bibliografic am observat că HMM are un mare potențial de a oferi soluții privind abordarea managerială, instrumentele manageriale și comportamentul managerial în general. Cu toate acestea, o analiză aprofundată a unui model de management și a unei cercetări de acțiune participativă poate oferi răspunsuri la întrebările „cum” legate de îmbunătățirea abordării cursantului și de a identifica modele de succes de creștere a

performanței și dezvoltării. Mai mult, cercetarea de față s-a concentrat asupra a șase dimensiuni ale HMM (stilul de conducere HMM, modelul de comunicare, procesul decizional descentralizat, descrierea postului, dezvoltarea și sprijinul angajaților) operaționalizat și ulterior validat statistic și omologul său (motivație intrinsecă și intrinsecă și intra-antreprenoriat) operaționalizat și în scale validate statistic. În consecință, explorând implicațiile dimensiunilor de ce nu, chiar explorează apariția altora noi. Cercetarea impactului asupra nivelurilor de motivație în legătură cu profilurile angajaților din organizațiile din Sibiu sau procesul complex de creștere a motivației și intra-antreprenoriatului între angajați ar oferi informații detaliate cu privire la îmbunătățirea performanței de diagnosticare. În plus, utilizarea strategică a capacităților angajaților și a creșterii personale de către organizații pentru inovare, potențialul său de a crea angajați independenți și de a acționa, intra-antreprenoriat și schimbul de cunoștințe sunt unele dintre multe alte căi importante care trebuie explorate.

Mai mult, înțelegerea factorilor motivaționali ai angajaților dintr-o organizație, precum și relația acestora cu mai multe dimensiuni de conducere va contribui în mod semnificativ la găsirea mecanismelor de consolidare a performanței organizative. Un aspect suplimentar care trebuie luat în considerare este cultura. În timp ce cercetarea actuală se limitează la datele obținute de la angajații care activează în diferite organizații din Sibiu, o comparație cu alte organizații germane ar fi un punct de plecare important în cercetările viitoare. Se crede că cultura joacă și un rol important în toate aspectele, care au fost supuse cercetării actuale și în multe altele, totuși orașul Sibiu este bine cunoscut pentru influența sa germană, în special în sectorul de afaceri, deci o comparație între diferite regiuni din România ar fi, de asemenea, adecvate. De asemenea, în acest sens, cercetarea de față oferă o scurtă analiză descriptivă a rezultatelor obținute de la o organizație românească, care sunt diferite ca abordare și stil de conducere. Astfel, este necesară o analiză mai aprofundată a organizațiilor românești.

În cele din urmă, rămânând în sfera culturală, este important să subliniem că cercetarea de față a fost realizată și interpretată prin prisma cercetătorului al cărui stoc cultural, inevitabil - cel puțin într-o oarecare măsură - implică o părtinire, fiind acționat cu limba germană, cultură, limbă și experiență personală de lucru în cadrul unei organizații germane gestionate de conducerea Harzburg. Limita finală a prezentei cercetări este înrădăcinată în metoda însăși. Datorită complexității HMM, cercetarea de față s-a axat pe posibila corelație între dimensiunile HMM și motivație și intraprenoriat, beneficiile potențiale ale acestora, care ar putea fi evaluate cu succes cu ajutorul datelor cantitative și nu pe operaționalizarea în profunzime a tuturor dimensiunilor a modelului. Devine astfel esențial să se efectueze în mod constant cercetări, care ar trebui să permită atât teoreticienilor, cât și practicienilor să rămână informați și conștienți atât de potențialul, cât și de amenințările diferitelor modele de management. De asemenea, în timpul cercetării, au fost stabilite o serie de contacte cu mai multe organizații din Sibiu, rezultatele actuale ale cercetării vor fi prezentate în cadrul organizațiilor pilot testate, prin urmare vor fi puse în aplicare discuții suplimentare și poate implementarea practică a anumitor dimensiuni ale modelului.



## CONTRIBUȚII PERSONALE

Din conținutul tezei prezentate în timpul celor 13 capitole și subcapitole multiple putem enumera următoarele contribuții personale relevante:

- Reprezentarea detaliată a unui model de management german destul de necunoscut și puțin discutat
- Reprezentarea grafică a dimensiunilor modelului care filtrează o cantitate mare de informații complexe, facilitând astfel o mai bună înțelegere a modelului
- Identificarea posibilelor aplicații ale modelului Harzburg în organizațiile de management
- Îmbogățirea literaturii de specialitate în acest sens, printr-o cercetare efectuată în limba engleză, având în vedere că aproape toate studiile sunt în limba germană, facilitând astfel accesul la informații dincolo de bariera lingvistică
- Extragerea și prezentarea informațiilor de primă mână colectate prin studiul de teren și interviurile efectuate la Academia pentru manageri din Germania, Bad-Harzburg, promotorii modelului
- Critică, interdisciplinară și analiză a literaturii de specialitate, formulând propriile opinii cu privire la stadiul actual al cercetării
- Analiza critică, interdisciplinară a literaturii de specialitate, formularea de opinii proprii asupra stării actuale a cunoștințelor științifice în domeniu
- Prezentarea unei metodologii utile pentru organizații cu privire la implementarea anumitor caracteristici ale HMM
- Crearea instrumentelor de cercetare adecvate, reprezentate de chestionarul din cadrul sondajului de opinie, validând astfel baremele HMM care nu există în literatura de specialitate actuală
- Crearea și validarea unor scale proprii privind motivația extrinsecă și intrinsecă și intra-antreprenoriat
- Utilizarea metodei de analiză a componentelor principale pentru a identifica dimensiunile de influență ale HMM asupra motivației și intraprenoriatului
- Efectuarea a trei abordări de cercetare diferite, două dintre ele menționate în cadrul cercetării actuale: testarea dimensiunilor HMM și a potențialului lor de creștere a motivației și intraprenoriatului într-o organizație românească, într-o filială germană din orașul Sibiu, și principalul studiu efectuat asupra unui număr de 399 de respondenți, angajați din diferite organizații limitate geografic la orașul Sibiu
- Identificarea impactului dimensiunilor HMM în special asupra motivației intrinseci
- Identificarea prin analiza descriptivă a factorilor motivaționali extrinseci de cea mai mare importanță pentru angajații chestionați
- Deschiderea direcțiilor viitoare de cercetare, pentru a dezvolta literatura de specialitate în domeniul leadershipului, motivației și intra-antreprenoriatului

- Contribuție din perspectivă teoretică și practică la îmbogățirea literaturii de specialitate cu privire la concepte precum descentralizarea, delegarea responsabilității, reclamația, stilurile de conducere
- Prezentarea diferitelor abordări culturale și manageriale între Germania și România.
- Un element de noutate este inserarea variabilei denumite: descrierea postului, care stă la baza importanței și impactului său asupra motivației și performanței angajaților
- Validarea statistică a ipotezei și RQ răspuns
- Utilizarea metodei de analiză a componentelor principale pentru identificarea dimensiunilor HMM care ar putea servi drept vector pentru motivație și intra-antreprenariat
- Operaționalizarea dimensiunilor în cadrul unui sondaj online cu 58 de articole
- Testarea chestionarului pe o organizație românească și extragerea unei scurte analize asupra implementării acestor dimensiuni
- Ghid de implementare a modelului de management Harzburg (vezi Anexa 2) care ar putea servi drept Ghid practic pentru organizații. Cartea „Ghid practic pentru implementarea modelului de management Harzburg”, propusă spre publicare

## VALORIZAREA REZULTATELOR CERCETĂRII

Unele dintre rezultatele cercetării, în special cele teoretice, au fost publicate în diferite lucrări științifice. Lucrările științifice au fost prezentate la conferințe cu un factor de impact. Majoritatea lucrărilor au fost citate în cadrul acestei lucrări și apar și în bibliografie. Aceste rezultate arată colaborarea dintre autor și conducătorul științific și reprezintă nu numai o oportunitate de diseminare a rezultatelor, ci și un schimb de idei cu mediul academic internațional.

### Publicații

- Andronic, Georgiana, Modelul Harzburg în lumea contemporană, Procedia Economics and Finance, FINE11614
- Andronic Georgiana, Bogdan, Ioan. Creșterea economică și managementul în perspectivă evoluțiilor lumii contemporane, Revista Economică Euroeconomia XXI, Sibiu, 2014.
- Andronic Georgiana, Dumitrașcu Danut, Delegarea greșită a responsabilității, Procedia - Științe sociale și comportamentale 238: 408-413, ianuarie 2018
- Andronic Georgiana, Dumitrașcu Danut, Relația dintre conducere și angajat, conferință internațională ORGANIZAȚIE BAZATĂ PE CUNOAȘTERI Editor: Walter de Gruyter GmbH, 2017
- Andronic Georgiana, Dumitrașcu Danut, O comparație conceptuală între Sistemul Holonic de Management și Modelul de Management Harzburg., Lucrările celei de-a 7-a Revizuirii a Managementului și Inginerie Economică Conferința Internațională de Management „Provocări de management în cadrul globalizării”, Cluj-Napoca, Editura Todesco , 2020, p.306
- Andronic Georgiana, Dumitrașcu Danut, -The Harzburg Management Model- a catalyst for intrapreneurship, Proceedings of the 7th Review of Management and

Economic Engineering International Conference Conference „Management Challenges Within Globalization”, Cluj-Napoca, Editura Todesco, 2020, p. 422

- Andronic Georgiana, Dumitrașcu Danut, The Harzburg Management Model as the foundation of the German Management, Review of Management & Economic Engineering. 2020, vol. 19 Ediția 2, p287-302.

- Andronic Georgiana, Dumitrașcu Danut, Elements of the Harzburg Management Model ca vector pentru creșterea motivației angajaților (publicare în proces).

Cartea propusă spre publicare:

Andronic Georgiana, Dumitrașcu Danut „Ghid practic pentru implementarea modelului de management Harzburg”.

### **Participare la conferințe și ateliere**

- A 22-a Conferință Economică Internațională - IECS 2015, Universitatea „Lucian Blaga”. Facultatea de Științe Economice, Sibiu, România, 2015

- Dezvoltare durabilă pentru autoritățile locale și regionale -in zona Dunării, Fundația de Perfecționare în Administrație Publică și Euro Institut, Kehl, Germania, Sibiu, România, 2015

- Pilot Training - Strategia Dunării-Start Dante 4PA, Fundația de Perfecționare în Administrație Publică, Sibiu, Romania and Bodensee-Stiftung Radolfzell, Baden-Wurttemberg, Germany

- Al 14-lea Simpozion Internațional în Management (SIM 2017), Provocări și Inovare În Management și Antreprenoriat, Timișoara, România, 2017

- Conferința internațională ORGANIZAȚIA CUNOAȘTERII Vol. XXIII Sibiu, România 2017

- A 7-a revizuire a conferinței internaționale de management și inginerie economică „Provocări de management în cadrul globalizării”, Cluj-Napoca, România, 2020

- Academia pentru manageri din Bad-Harzburg, instruire în principiile de gestionare a Harzburg.

# BIBLIOGRAFIE

1. Abou-Moghli, A. (2015). *The role of organizational support in improving employee's performance*. International Business Research, 8(2).
2. Academy for Managers in the Economy, Bad-Harzburg
3. Ada Mirela Tomescu, M. Bucurean, M Abrudan, Remus Rosca, (2006). *Ten Key Concepts and the Success of Romanian Organizations*, Management and Marketing Journal, University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration, vol. 4(1).
4. Adair, J. (2009). *The John Adair Leadership Library: Leadership and Motivation: The Fifty-Fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others*, KoganPage, London.
5. Ahearne M, Mathieu J, Rapp A (2005). *To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance*. J. Appl. Psychol. 90.
6. Allan, B. A., Duffy, R. D., and Collisson, B. (2018). *Helping others increases meaningful work: evidence from three experiments*. J. Couns. Psychol. 65.
7. Alt, E., Craig, J. B. (2016), *Selling issues with solutions: igniting social intrapreneurship in for-profit organizations*. Journal of Management Studies, 53(5).
8. Amabile TM, Hill KG, Hennessey BA, et al. (1994). *The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations*. Journal of Personality and Social Psychology 5(66).
9. Amabile, T. M., and Pratt, M. G. (2016). *The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: making progress, making meaning*. Res. Organ. Behav. 36. doi: 10.1016/j.riob.2016.10.001
10. Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., Tighe, E. M. (1994). *The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations*. J. Pers. Soc. Psychol. 66. doi: 10.1037/0022-3514.66.5.950
11. Andrews, C. (2016). *Integrating public service motivation and self-determination theory: a framework*. Int. J. Public Sect. Manag. 29.
12. Andronic O.G., Dumitrașcu Danut, (2021). *The Harzburg Management Model- a catalyst for intrapreneurship*, Proceedings of the 7th Review of Management and Economic Engineering International Management.
13. Andronic, O. G. (2015). *The Harzburg Management Model in the Contemporary World*. Procedia Economics and Finance, 27.
14. Andronic, O. G., Dumitrașcu, D. (2017). *The relationship between leadership and employees*. In *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION* (Vol. 23, No. 1).
15. Andronic, O. G., Dumitrașcu, D. (2018). *The misconceived delegation of responsibility*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 238.
16. Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2003). *Clarifying the intrapreneurship concept*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 10(1).
17. Arnold JA, Arad S, Rhoades JA, Drasgow F (2000). *The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors*. J. Organ. Behav. 21.
18. Avolio, B., Walumbwa, F., Weber, T.J. (2009). *Leadership: Current theories, research and future directions*. Annual Review of Psychology, 60.
19. B. J, Zhu, W, Kho, Wand Bhatia. P (2004) *Transformational Leadership and Organizational Commitment Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance*, Journal of Organizational Behavior, 25.
20. Bărbulescu Constantin, (1995). *Economia și gestiunea întreprinderii*, Editura Economică, Bucharest.
21. Bateman TS and Crant JM, (2003). *Revisiting intrinsic and extrinsic motivation*. In: *Meeting of the Academy of Management*, Seattle, WA.
22. Bea, Franz Xaver, Schweitzer, Marcell (2010). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Band 2: Führung. 10. Auflage. UVK Verlag, Konstanz.
23. Bernd Rütters Bernd. (2000), *Reinhard Höhn, Carl Schmidt und andere – Geschichten und Legenden der NS-Zeit*, in NJW.
24. BGB 1996, Art 224.
25. Blanka, C. (2019). *An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward*. Review of Managerial Science, 13(5).
26. Bleicher Knut, (2004), *Das Konzept integriertes Manageent: Visionen- Missinen- Programe*, Campus Publishing, 7 Edition, Frankfurt/Main.

27. Bleicher, K., Meyer, E., (1976), *Führung in der Unternehmung Formen und Modelle*, Reinbek bei Hamburg.
28. Boeree, G. C. (2006). *Personality Theories*, Psychology Department, Shippensburg University, Pennsylvania.
29. Bogdan Ioan (2004) *Managementul eficienței investițiilor*, Editura Univrsitară, Bucharest.
30. Bogdan Ioan, (2010). *Management of the working groups*, Romanian-German University Publishing Sibiu.
31. Boos, Wolfgang, (2010), *Grundlagen des Managements produzierender Unternehmen*, Wiesbaden.
32. Borsch Helmut, Borsch Dietmar, (2019), *Demokratisierung in der Organisation*, Schaeffer Poeschell Publishing, Stuttgart.
33. Bowen, D. E. (2016). *The changing role of employees in service theory and practice: an interdisciplinary view*. Human Resource Management Review, 26(1).
34. Boyer, L., Equilbey, N., (2003) *Organization. Theories, Applications*, Editions d'Organisation, Paris.
35. Boykins, C. C. (2012). *An empirical study of leadership styles*. Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, & Marketing, 5(2).
36. Brabandt Niels (2016), *Die Lösung der Leadership-Problematik Entwicklung eines wirksamen und nachhaltigen Führungsmodells auf Grundlage der Erfahrungen der Management- und Leadership-Vordenker*, London
37. Brandes Dieter, Brandes Nils (2011), *Bare Essentials, The Aldi Way to Retail Success*, Campus Publishing,
38. Brătianu, Constantin (2005). *Managementul inertial*, in *Management și Inginerie Economică*, nr. 4/2005.
39. Bratton, J. and Gold, J. (2007), *Human Resource Management: Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, London.
40. Bruce Peter J, (2016), *Understanding decision-making processes in airlines operations control*, Routledge.
41. Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press.
42. Burduș E., (2001) *Management comparat internațional*, Editura Economică, Bucharest,
43. Burgelman, RA, (1983), *Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from A Process Study*, Management Science, Vol. 29 No. 12.
44. Burlea Schiopoiu, A., Rainey (2013), S... *Servant leader/ servant leadership*. In S. Idowu (Eds.), *Encyclopedia of corporate social responsibility*. Berlin: Springer-Verlag.
45. Careless SA (2004). *Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?* J. Bus. Psychol.
46. Castrogiovanni, G. J., Urbano, D., Loras, J. (2011). *Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs*. International Journal of Manpower, 32(1).
47. Catana D, Catana A, Gheorghita, A. *CEOs and Followers: Motives and Values in Romanian companies after 13 years of transition*, Chemnitz, VI Ostforum (unpublished conference paper)
48. Catana D; (1996) *Catana Aspects of Transformation of corporate cultures in Romania* in Lang Rainhart: *Wandel in Unternehmenskultren in Ostdeutschland und Osteuropa*, 2 nd Chemnitz East Forum, unic/MeringRainer Hampp Verlag.
49. Ceaușu Iulian, (2004) *Compendiu Managerial. Excelența în Management*, Management Academy, Bucharest.
50. Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., and Ford, M. T. (2014). *Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis*. Psychol. Bull. 140. Doi: 10.1037/a0035661.
51. Ciobanu, A., Androniceanu, A. (2018). *Integrated human resources activities - the solution for performance improvement in Romanian public sector institutions*. *Manag. Res. Pract.* 10.
52. Covey Rudolf, (1994). *Managementul Timpului*, Alfa Publishing, Bucharest.
53. D.E. Terpstra. (1979) *Theories of motivation: borrowing the best*. Personnel Journal, 58.
54. Deci EL, Connell JP, Ryan RM (1989). *Self-determination in a work organization*. J. Appl. Psychol. 74.
55. DeVaus, David. (2001). *Research design in social research*, Sage Publications Ltd, California, USA,
56. Di Fabio, A. (2017). *Positive healthy organizations: promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations*. *Front. Psychol.*
57. Dillerup Ralf, Stoi Roman, (2008), *Unternehmensführung*, 2 Edition, Vahlen.
58. Dreher, J., (1971), *Zur Situation Niederlothingens in der Epoche der Auswanderung nach Siebenbürgen*, Berlin.
59. Drucker Peter, (2005), *Critical Evaluations in Business and Management*, Routledge.
60. Drucker Peter, (2006). *About the profession of a manager*, Harvard Business Review.
61. Drucker Peter, (2001) *Organizația viitorului și Management strategic*, Teora Publisher.

62. Drucker, Peter F., (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
63. Dyer L and Parker DF (1975) *Classifying outcomes in work motivation research: An examination of the intrinsic-extrinsic dichotomy*. Journal of Applied Psychology 60(4).
64. Eby LT, Freeman DM, Rush MC, Lance CE (1999). *Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model*. J. Occupational Organ. Psychol.
65. Edwards L, Lawrence P, (2003) *Management in Eastern Europe.*, Houndsmill, UK.
66. Elele & Fields (2010), *Participative decision making and organizational commitment*, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Volume 17, accessed on 12.12.2021
67. Farmer Richard, (1988) *Advances in international comparative management*, Jai Press.
68. Finlay et.all, (2003). *The Influence of Cultural Background on Perceptions of managers and Subordinate Relationships in Romania, Lebanon and Oman: A Preliminary cross-cultural Investigation*, Chemnitz, VI Ostforum (unpublished conference paper).
69. Fischer, A. (2011). *Recognizing opportunities: initiating service innovation in PSFs*. Journal of Knowledge Management, 15(6).
70. Foss, N. J., Lyngsie, J., Zahra, S. A. (2015), *Organizational design correlates of entrepreneurship: the roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization*. Strategic Organization, 13(1).
71. Franken, E. and Plimmer, G., (2019) *Mediocre and harmful public sector leadership*, in International Journal of Public Leadership, Vol. 15 No. 4.
72. Gabler Wirtschaftslexikon, accessed on 14.03.2020
73. Gagné, M. (ed.) (2014). *Oxford Library of Psychology: The Oxford Handbook of Work Engagement, (Motivation), and Self-Determination Theory*. Oxford: Oxford University Press.
74. Garcia-Morales, V. J., Bolivar-Ramos, M. T., Martin-Rojas, R. (2014). *Technological variables and absorptive capacity's influence on performance through corporate entrepreneurship*. Journal of Business Research, 67(7).
75. Gehmann U, (1996) *Corporate Culture in Transition –Aspects of organizational behavior and related socio-economic consequences*, in Lang Rainhart: *Wandel in Unternehmenskultren in Ostdeutschland und Osteuropa*, 2 nd Chemnitz East Forum, unic/Mering.
76. German Romanian Chamber of Industry and Commerce, Romania, 2019, Annual Report
77. German Works Constitution Act, 10 Edition, Article 84-87
78. Giunipero, L., Denslow, D., El Tantawy, R. (2005), *Purchasing/supply chain management flexibility: moving to an entrepreneurial skill set*. Industrial Marketing Management, 34.
79. Glahe W. *Ist das Harzburger Modell verstaubt?* In: *Plus. Zeitschrift für Unternehmensführung*, 4/1972,
80. Goetsch, D. L. Davis, S. B. (2010). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction for Total Quality*, Sixth Edition, Pearson Education International, New Jersey, USA
81. Göke, Stefan, Wirkes, Thorsten, (2010) *Führungssysteme für Sportvereine. Die Managementpraxis im deutschen Profisport*. Erich Schmidt Verlag. Berlin.
82. Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L. (2010), *Managing Human Resources*. Upper Saddle River: Pearson Education Inc.
83. Gould-Williams, J. S. (2016). *Managers' motives for investing in HR practices and their implications for public service motivation: a theoretical perspective*. *Int. J. Manpow.* 37.
84. Grace Wanjiru Njine, Dr. Joyce Nzulwa, Dr. Mary Kamaara and Dr. Kepha Ombui (2017), *Influence of delegation of responsibility on innovation performance OF DTS*, International Journal of Business Strategies ISSN 2519-0857 (Online accessed on 12.12.2021) Vol.2, Issue No.2.
85. Grant AM (2007) *Relational job design and the motivation to make a prosocial difference*. Academy of Management Review 32(2).
86. Grasselt, Nico / Korte, Karl-Rudolf (2007) *Führung in Politik und Wirtschaft. Instrumente, Stile und Techniken*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
87. Greenfield, D. (2007). *The enactment of dynamic leadership*. Leadership in Health Services, 20(3).
88. Grothe, E., (2005), *Zwischen Geschichte und Recht: Deutsche Verfassungsgeschichtsschreibung 1900-1970*, Munich: Oldenbourg.
89. Grünwald, Wolfgang; Wilmar, F Bernthal (1983) *Controversy in German Management: The Harzburg Modell Experience* in: Academy of Management Review, Vol.8, No.2.
90. Grüttner Michael, (2004), *Biographisches Lexikon zur nationalsozialistischen Wissenschaftspolitik*, Heidelberg 2004.
91. Guest, P. and Conway, N. (2002). *Communicating the Psychological Contract: an employee perspective*, Human Resource management journal.
92. Guserl Richard, (1973), *Das Harzburger Modell*, Wiesbaden.

93. Guserl, R., Hofmann, M., (1976), *Das Harzburger Modell*, 2. Aufl. Wiesbaden.
94. Gutterman Alan S., (2011) *Organizational Management and Administration: A Guide for Managers and Professionals* Thomson West; Subsequent edition.
95. Hawken Paul, (2016), *Sustainable Brands*, accessed on 15.10.2019
96. Heinze, K. L., & Weber, K. (2016). *Toward organizational pluralism: institutional intrapreneurship in integrative medicine*. *Organization Science*, 27(1).
97. Helmut Heiber Helmut, (1966), *Walter Frank und sein Reichsinstitut für Geschichte des neuen Deutschlands*, Stuttgart, DVA.
98. Herzberg F (1968). *One more time: How do you motivate employees?* *Harvard Business Review* 46.
99. Heyel C. (1973). *The encyclopedia of management*, 2nd Ed. New York: Van Nostrand Reinhold.
100. Hofmann Michael, Guserl Richard (1972) *Das Harzburger Modell. Bürokratie statt Kooperation* in *Manager Magazin* 2.
101. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations. Software of the mind*, McGraw-Hill, London.
102. Hofstede, Geert, (1996) *Managementul structurilor multiculturalale*, Economic Publishing, Bucharest.
103. Höhn R., (1967), *Das Harzburger Modell in der Praxis Rundgespräch mit dem neuen Führungsstil in der Wirtschaft*, Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik Bad Harzburg.
104. Höhn Reinhard, (1986), *Führungsbrevier der Wirtschaft*, Bad Harzburg.
105. Höhn, R., (1972), *Moderne Führungsprinzipien in der Kommunalverwaltung*, Bad Harzburg.
106. Höhn, R., Böhm, G., (1969), *Führungsbrevier der Wirtschaft*, 6. Aufl., Bad Harzburg.
107. Hohn.R, (1971), *Stellenbeschreibung und Führungsanweisung*, Bad-Harzburg 1966, 6 Auflage.
108. Höhn/Bohme (1969), *Der Weg zu Delegation und Verantwortung in Unternehmen*, Bad Harzburg,
109. Holzträger, Doris, (2012) *Gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung. Gestaltung von Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung für Führungskräfte*. Rainer Hampp Verlag. München
110. Huang X, Iun J, Liu A, Gong Y (2010). *Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and no managerial subordinates*, *J. Organ. Behav.* 31(1)
111. Ion Verboncu, Luise Zeininnger (2015), *The Manager and the Managerial Tools: Job Description*, , Review of International Comparative Management Volume 16, Issue 5.
112. Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). *Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1).
113. Israel, Glenn D. (1992). *Sampling the Evidence of Extension Program Impact. Program Evaluation and Organizational Development*, IFAS, University of Florida. PEOD-5. October.
114. Jaba O., *Cosiderații cu privire la conținutul noțiunilor de management și gestiune*, Art. from IV International Symposium in Management, 4-6 July 1997, Timișoara, Romania
115. Joeschede, (1994), *Grundlagen der Führung, Praxis der Unternehmensführung*, Springer Fachmedie Wisbaden.
116. Joo, B. K., Jeung, C. W., Yoon, H. J. (2010). *Investigating the influences of core selfevaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance*, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 21, No.4.
117. Kanter, R.M., (1989), *When Giants Learn to Dance*, Simon & Schuster, New York, NY.
118. Kelemen M, (1999), *The Myt of Restructuring "Competent" Managers and the transition to a market economy: a Romanian Tale*, in *British Journal of management*, 10.
119. Kelemen, M., Hristov, L. (1998). *From centrally planned culture to entrepreneurial culture: The example of Bulgarian and Romanian organisations*. *Journal for East European Management Studies*.
120. Kelley, D., & Lee, H. (2010). *Managing innovation champions: the impact of project characteristics on the direct manager role*. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7).
121. Kennedy, W. R. (1987). *Train managers to write winning job descriptions*. *Training & Development Journal*.
122. Khan, Dr. Rahul, (2016). *Leadership Style and Organization Performance*, MPRA Paper 70387, University Library of Munich, Germany.
123. Kienbaum G, Meissner D, (1979), *Zur Problematik der Effizienznachweises von Beratung*, in: *Betriebswirtschafliche Forschung und Praxis*.
124. Kinicki, Kreitner, (2006), *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices*, rwin/McGraw-Hill; 2nd Edition.
125. Köhler Otto, (1981), *Der hässliche Deutsche: Reinhard Höhn*, Wiesbaden.
126. Kolb, (2010) *Personalmanagement*, Springer Gabler Publishing, Stuttgart.
127. Köster, Gerd, (2010) *Kurkorrekturen. Ethik und Werte im Unternehmen*. Bertelsmann Verlag. Bielefeld,
128. Krieger, M. (2001) *Sociologia de las organizaciones: Una introducción al comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall.

129. Latorre, F., Guest, D., Ramos, J., and Gracia, F. J. (2016). *High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: a test of a mediation model*. *Eur. Manag. J.* 34.
130. Lazaroiu, G. (2015), *Employee Motivation and Job Performance*, Linguistic and Philosophical Investigations, Vol.14.
131. Leach D, Wall TD, Jackson PR (2003). *The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology*. *J. Occupat. Organ. Psychol.* 76.
132. Leech, Nancy L., Barrett, Karen C., Morgan George A. (2005). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation* (2nd ed.), Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, USA.
133. Lindinger Christoph, Zeisel Nora, (2013) *Spitzenleistung durch Leadership*, Springer Gabler, Wiesbaden.
134. Lippold, Dirk, (2014), *Die Personalmarketing-Gleichung: Einführung in das wertorientierte Personalmanagement*, 2nd, rev. and expanded ed. De Gruyter Oldenbourg.
135. Mackay, M. M., Allen, J. A., and Landis, R. S. (2017). *Investigating the incremental validity of employee engagement, in the prediction of employee effectiveness: a meta-analytic path analysis*. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 27.
136. Manolescu Aurel, (2003) *Managementul resursei umane*, 4<sup>th</sup> Edition, Economica Publishing.
137. Manyasi, J., Kibas P. B., Chepkilot, R. (2011). *Effects of organizational support for career development on employee performance: a case of Kenyan public universities*. Available at [www.kabarak.ac.ke](http://www.kabarak.ac.ke) accessed; December 2020.
138. Matzler, Kurt, Müller, Julia, Mooradian, Todd (2013) *Strategisches Management. Konzepte und Methoden*. 2. Ed. Linde Verlag. Wien
139. Meynhardt, T., Diefenbach, F. E. (2012). *What drives entrepreneurial orientation in the public sector? Evidence from Germany's federal labor agency*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4).
140. Mickel AE and Barron LA (2008) *Getting more bang for the buck symbolic value of monetary rewards in organizations*. *Journal of Management Inquiry* 17.
141. Mișuț I., (2002), *Euromanagement*, Editura Economică, București.
142. Mișuț, Ioan, Lungescu, Dan., (2006), *Cultural Dimensions in the Romanian Management*. Management & Marketing. 1. Bucharest,
143. Miner, J. B. (1988). *'Organizational Behavior: Performance and Productivity'*, Oxford University Press, New York.
144. Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., Mangin, J. P. L. (2014). *The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship*. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1).
145. Muduli, A. (2015). *High performance work system, HRD climate and organizational performance: an empirical study*. *Eur. J. Train. Develop.* 39.
146. Năgler, T., (1997), *România și sasii până la 1848 (Relații economice, sociale, politice)*, Editura Thausib, Sibiu.
147. National Office of Trade Register, 2020, *Societățile comerciale cu participare străină la capital, Sinteză statistică a datelor din Registrul Central al Comerțului*, nr.261, Bucharest, accessed on 29.02.2020.
148. National Sustainable Development Strategy Romania 2013-2020-2030, Bucharest, 2008.
149. Newstrom, J.W., Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGrawHill.
150. Nicolescu O., (1998) - *Management comparat*, Editura Economică, Bucharest.
151. Nicolescu, O. et al. (2010), *Starea de sanatate a managementului din Romania si iesirea din criza*, Bucharest.
152. Nishii, L. H., Lepak, D. P., and Schneider, B. (2008). *Employee attributions of the "why" of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction*. *Pers. Psychol.* 61.
153. Nocker R, (2006), *Kernkompetenz verzetteln* in FAZ 156/2006.
154. Odiorne George S, (1990), *The Human side of management*, D.C. Health and Company.
155. Organ DW, Podsakoff PM, MacKenzie SB (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage.
156. Oxford Dictionary of Phrase and Fable
157. Özbek-Potthoff, (2014), *Führung im organisationalen Kontext*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
158. Papa Michael J., Tom D. Daniels (2008), *Organizational Communication*, Sage Publications Inc.
159. Pink DH (2009) *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*. New York: Penguin Group.
160. Popa I., Filip R., (1999), *Management internațional*, Editura Economică, Bucharest.
161. Puech, L., Durand, T. (2017). *Classification of time spent in the intrapreneurial process*. *Creativity and Innovation Management*, 26(2).



162. Rahbi, D. A., Khalid, K., Khan, M. (2017). *The effects of leadership styles on team motivation*. Academy of Strategic Management Journal, 16(3).
163. Reimann, M., Pausch, S., Diewald, M. (2017). *Work-family conflict in Germany: psychological contracts as part of employment relationships in work-family research*. Psychosociol. Issues Hum. Resour. Manag. 5.
164. Rhoades and Eisenberger, (2002). *The Role of Organizational Support in Improving Employees Performance*. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/272368454\\_The\\_Role\\_of\\_Organizational\\_Support\\_in\\_Improving\\_Employees\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/272368454_The_Role_of_Organizational_Support_in_Improving_Employees_Performance) accessed 04 2021.
165. Robbins.Stephens, Coulter Mary. (2006), *Management*, 13 Edition, Pearson Educatio Limited.
166. Rolf Wunderer, (2009), *Führung und Zusammenarbeit*, Neuwied, 8. Edition.
167. Romanian German Chamber of Commerce Annual Raport Romania, 2018.
168. Romanian German Chamber of Commerce Annual Report Romania 2019.
169. Rosenstiel von Lutz, (2002), *Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung*, München.
170. Rost, J. C. (1993), *Leadership for the Twenty-first Century*, Connecticut: Praeger.
171. Ryan RM, Deci EL (2000) *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*. Contemporary Educational Psychology 25.
172. Saridakis, G., Lai, Y., and Cooper, C. L. (2016). *Exploring the relationship between HRM and firm performance: a meta-analysis of longitudinal studies*. Hum. Resour. Manag. Rev. 27.
173. Saris, Willem E., Gallhofer, Irmtraud N. (2007). *Design, evaluation and analysis of questionnaires for survey research*, John Wiley & Sons, New Jersey, USA.
174. Sashkin M (1976). *Changing toward participative management approaches: A model and methods*. Acad. Manage. Rev.
175. Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C. Brettel, M. (2010). *Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: evidence from German SMEs*. Human Resource Management, 49(4).
176. Schreiber Jean-Louise Servant, (1989). *The Art of Time*, Addidon-Welsey.
177. Schreyog Georg, (2004), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, Stuttgart.
178. Schreyogg Georg, (2003), *Organisation*, Wiesbaden.
179. Schuh Gunther, Kampker Achim (2011), *Strategie und Management produzierenden Unternehmen*, Springer Publishing.
180. Sebor, T. C., Theerapatvong, T., & Lee, S. M. (2010). *Corporate entrepreneurship in the face of changing competition a case analysis of six Thai manufacturing firms*. Journal of Organizational Change Management, 23(4).
181. Seibert SE, Silver SR, Randolph WA (2004). *Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction*. Acad. Manage. J. 47.
182. Sekaran, U., Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
183. Shankar, A., Ansari, M., & Saxena, S., (1994) *Organizational context and ingratiation behavior in organizations*. The Journal of Social Psychology, 134(5).
184. Sharma M.CK/ Jain S, (2013), *Leadership Management: Principles, Models and Theories*, Global Journal of Management and Business Studies. Volume 3, Number 3 Research India Publications.
185. Shetty, P. (2004). Attitude towards entrepreneurship in organisations. *The Journal of Entrepreneurship*, 13(1).
186. Siebenburgisches Archiv, No. 8,
187. Sirota David, Mischkind Louis A., Michael Irwin Meltzer, (2006) *Work fervor: employees are as motivated as you allow them to be*, Industrial Engineer (Vol. 38, Issue 1), Institute of Industrial and Systems Engineers.
188. Smith G.P... *Motivation* in. Tracey W (ed.), (1994) *Human resources management and development handbook* (2nd Ed.).
189. Sprenger Reinhard (2014), *Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse*, Campus Verlag GmbH.
190. Sprenger Reinhard K, (2007), *Vertrauen führt*, 3. Edition, Berlin.
191. Srivastava, S. K., Barmola, K. C. (2011). *Role of motivation in higher productivity*. Management Insight, 7(1).
192. Steinmann Horst, (2005), *Management*, Wiesbaden, 6 Edition.
193. Steyrer, J., Hartz, R., Schiffinger, M. (2006). *Leadership in transformation - between local embeddedness and global challenges*. *Journal of East European Management Studies*, 11(2) Accessed on April 7, 2020, from [www.jstor.org/stable/23281110](http://www.jstor.org/stable/23281110)
194. Stohr K. M, Peter A. Collins, (2014), *Criminal Justice Manaagement. Heory and Pratice in justice centered-organisations*, 2nd Edition, Routledge.

195. Taylor (1856-1915), *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers, LCCN 11010339, OCLC 233134. .
196. Taylor, Mark C. (2001). *The moment of complexity. Emerging network culture*, The University of Chicago Press, Chicago and London
197. Tominaga, M., (1997), *Auf der Suche nach deutschen Spitzenleistungen*, in *The Economist*, Dusseldorf.
198. Tran, Q. and Tian, Y. (2013). *Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm*. American Journal of Industrial and Business Management, 03(02).
199. Uhl-Bien M., Graen G. B., Scandura T. A. (2000). *Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: relationships as social capital for competitive advantage*, in Research in Personnel and Human Resource Management, ed. Ferris G. R. (Greenwich: JAI Press ;).
200. Urban, B., Wood, E. (2017). *The innovating firm as corporate entrepreneurship*. European Journal of Innovation Management, 20(4).
201. Van Beek I, Hu Q, Schaufeli WB, et al. (2012), *For fun love or money: What drives workaholic engaged and burned-out employees at work?* Applied Psychology 61(1).
202. Warnecke H.J., (1996), *Die Montage im flexiblen Produktionsbetrieb: Technik, Organisation, Betriebswirtschaft*, Berlin: Springer.
203. Wiesenhal, A.M., Kalpna, J., McDowell, T. Radin, J. (2015). *The new physician leaders: Leadership for a dynamic health*. The New England Journal of Medicine.
204. Wunderer Rolf, (2009), *Führung und Zusammenarbeit*, Neuwied, 8. Edition.
205. Yoon, H. J., Sung, S. Y., Choi, J. N., Lee, K., Kim, S. (2015), *Tangible and Intangible Rewards and Employee Creativity: The Mediating Role of Situational Extrinsic Motivation*, Creativity Research Journal, Vol. 27, No. 4.
206. Zur, A., & Walega, A. (2015). *Routines do matter: role of internal communication in firm-level entrepreneurship*. Baltic Journal of Management, 10(1).

#### **SURSE ONLINE**

1. Ehm, (2004), p .7/ [www.4managers.de](http://www.4managers.de) accessed on 23.05.2020
2. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/9709805/train-managers-write-winning-job-descriptions> accessed on 14.03.2021
3. <http://www.businessdictionary.com/definition/authoritarian-leadership.html> accessed on 30.01.2021
4. <http://www.businessdictionary.com/definition/divisional-structure.html>, accessed on 25.04.2020
5. <http://www.businessdictionary.com/definition/guideline.html> accessed on 30.01.2021
6. <http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html> accessed on 15.06.2020
7. <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html> accessed on 15.06.2020
8. <http://www.businessdictionary.com/definition/performance.html> accessed on 15.06.2020
9. <http://www.businessdictionary.com/definition/task.html> accessed on 15.06.2020
10. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/harzbürger-modell/harzbürger-modell.htm> accessed on 26.05.2020
11. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/harzbürger-modell/harzbürger-modell.htm> accessed on 28.05.2020
12. <https://assignments.uslegal.com/distinction-between-assignment-and-delegation/> accessed on 15.06.2020
13. <https://businessjargons.com/delegation-of-authority.html> accessed on 15.06.2020
14. <https://courses.lumenlearning.com/suny-principlesmanagement/chapter/situational-theories-of-leadership/> accessed on 15.04.2020
15. <https://courses.lumenlearning.com/suny-principlesmanagement/chapter/situational-theories-of-leadership/> accessed on 15.04.2020
16. <https://dejure.org/gesetze/GG/120a.html>, accessed on 05.03.2020
17. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/bureaucracy> accessed on 15.06.2020
18. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/development> accessed on 30.01.2021
19. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/hierarchy> accessed on 15.06.2020
20. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/management-by-delegation>, accessed on 25.04.2020
21. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/resource> accessed on 15.06.2020
22. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/skill> accessed on 30.02.2021
23. <https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/subsidiarity.html> accessed on 15.06.2020
24. <https://medical-dictionary.thefreedictionary.com/management+tool> accessed on 15.06.2020
25. <https://www.adamsmith.org/the-wealth-of-nations>, accessed on 26.04.2020
26. <https://www.cleverism.com/participative-leadership-guide/> accessed on 30.01.2021

27. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/round-table-discussion>, accessed on 29.04.2020
28. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/round-table-discussion>
29. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/staff-meeting> accessed on 15.06.2020
30. <https://www.der-rhetoriktrainer.de/blog/fuehrungmodelle-im-wandel-bad-harzburg-st-galler-management-mo-dell/> accessed on 25.05.2020
31. <https://www.dictionary.com/browse/third-reich> accessed on 15.06.2020
32. <https://www.economist.com/news/2008/10/17/peter-drucker>, accessed on 08.22.2019
33. <https://www.employmentcrossing.com/employers/article/900048706/Will-Clarifying-Job-Expectations-Motivate-Your-Employees/> accessed on 04.04.202
34. <https://www.fim-rc.de/Paperbibliothek/Veroeffentlicht/352/wi-352.pdf>, accessed on 20.02.2020
35. <https://www.iedunote.com/organizational-performance> accessed on 15.06.2020
36. <https://www.iep.utm.edu/behavior/>, accessed on 25.04.2020
37. <https://www.igi-global.com/dictionary/healthcare-information-system-modelling/14400> accessed on 15.06.2020
38. <https://www.investopedia.com/terms/c/cross-culture.asp> accessed on 30.01.2021
39. <https://www.investopedia.com/terms/g/gdp.asp>, accessed on 25.04.2020
40. <https://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneurship.asp> accessed on 30.01.2021
41. <https://www.investopedia.com/terms/k/knowledge-economy.asp> accessed on 25.04.2020
42. <https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp>, accessed on 25.04.2020
43. <https://www.investopedia.com/terms/n/neweconomy.asp>, accessed on 25.04.2020
44. <https://www.landsiedel.com/en/coaching/leadership-styles.html> accessed on 15.06.2020
45. <https://www.lexico.com/definition/globalization>, accessed on 25.04.2020
46. <https://www.mae.ro/node/35919> accessed on 28.04.2020
47. <https://www.mae.ro/node/35919> accessed on 28.04.2020
48. [https://www.managementstudyguide.com/centralization\\_decentralization.htm](https://www.managementstudyguide.com/centralization_decentralization.htm) accessed on 30.01.2021
49. [https://www.managementstudyguide.com/centralization\\_decentralization.htm](https://www.managementstudyguide.com/centralization_decentralization.htm) accessed on 30.01.2021
50. <https://www.managementstudyguide.com/job-description-specification.html> accessed on 30.01.2021
51. [https://www.managementstudyguide.com/what\\_is\\_motivation.htm](https://www.managementstudyguide.com/what_is_motivation.htm) accessed on 30.01.2021
52. <https://www.marketing91.com/decentralized-organization/> accessed on 15.06.2020
53. <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/15103-appraisal-interview.html> accessed on 15.06.2020
54. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/communication> accessed on 30.01.2021
55. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/competency> accessed on 15.06.2020
56. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/culture> accessed on 30.01.2021
57. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/delegation> accessed on 20.05.2020
58. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/empowerment> accessed on 30.01.2021
59. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/liberalism> accessed on 15.06.2020
60. <https://www.oberndorfer.at/> accessed on 26.05.2020
61. <https://www.projectmanagement.com/blog-post/5773/Reverse-Delegation> accessed on 15.06.2020
62. <https://www.quora.com/What-is-management-by-exception>, accessed on 25.04.2020
63. <https://www.referenceforbusiness.com/management/De-Ele/Delegation.html#ixzz6MVLAMPWd> accessed on 20.04.2020
64. <https://www.statista.com/statistics/503299/most-popular-discounter-supermarkets-germany/> accessed on 04.03.2021
65. <https://www.statista.com/statistics/808699/leading-retailers-based-on-turnover-germany/>, accessed on 04.03.2021
66. <https://www.statista.com/topics/7459/aldi-customers-in-germany/> accessed on 04.03.2021
67. <https://www.statisticssolutions.com/manova-analysis-anova/> accessed on 04.04.2021
68. <https://www.toolshero.com/human-resources/perceived-organizational-support-pos/> accessed on 30.01.2021
69. <https://www.verywellmind.com/what-is-extrinsic-motivation-2795164> accessed on 30.01.2021
70. <https://www.verywellmind.com/what-is-intrinsic-motivation-2795385> accessed on 30.01.2021
71. <https://www.vocabulary.com/dictionary/hierarchical%20structure> accessed on 15.06.2020
72. National Sustainable Development Strategy Romania 2013-2020-2030, Bucharest, 2008, pp.86-90
73. Pinchot, G., (2010), *The Pinchot Perspective. In Search of a Future Worth Living* [Online], Available: <http://www.pinchot.com/2010/01/back-to-intrapreneuring.html>. accessed on 23.05.2020
74. Romanian National Bank, *Foreign Investments in Romania*, 2019, accessed on 05.04.2020
75. The Blake and Mouton managerial grid in [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_73.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.htm) accessed on 01.03.2020

76. The Hawthorne Experiments. *Manage-Train-Learn*, in <http://www.managetrainlearn.com/page/elton-mayo> accessed on 01.03.2020
77. [www.infomass.ro](http://www.infomass.ro) accessed on 14.03.2021
78. [www.leadership.ro](http://www.leadership.ro) accessed on 09.04.2020
79. [www.wiso-net.de](http://www.wiso-net.de) unknown source, 2005, accessed on 12.05.2020