

Mihaela T NASE  
coalaDoctoral de Economie și Administrarea Afacerilor  
Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, România

# INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON MANAGEMENT PERFORMANCE

Methodological  
article

---

## Keywords

Transformational leadership  
Management performance  
Organization

---

## JEL Classification

M11, M12

---

## Abstract

*In today's business world, competitive advantage reflects the ability of the organization to achieve high performance through proper, effective and efficient management. This paper seeks to propose a conceptual model and the companies considered for this study are chosen from Romania, specifically the multinational ones. The research tries to find what attributes of personality belonging to the components of transformational leadership are responsible for an increase or decrease of management performance. Thus, the methodology of the previous survey goes on identifying if it can establish a causal relationship type “stimulus – effect” (personality to transformational leadership, transformational leadership to management performance). The conclusions for the methodological aspects illustrate on one hand, relationship between transformational leadership and management performance and on the other hand, the profile of the effective transformational leader from multinational companies in the services sector, in the NE region of Romania.*

## Introducere

În lumea actuală a afacerilor, avantajele competitive reflectă capacitatea organizației de a obține performanțe ridicate printr-un management adecvat, eficient și eficient. Aceste coordonate sunt fundamentale în contextul în care mediul economic este marcat de creșterea complexității tehnologice și informaționale și de schimbările sociale care au consecințe asupra personalității individuale a angajaților și consumatorilor. Prin urmare, se modifică nu numai așteptările clienților ci și cele ale salariaților.

Postul de manager implică, în ziua de astăzi, foarte multe responsabilități și stres. Managerii trebuie să găsească soluții optime pentru a satisface nevoile organizației și ale angajaților și pentru a diminua impactul presiunilor externe. Trebuie să fie eficienți și eficace în contextul în care gestionează un buget limitat, reglementările guvernamentale se modifică periodic, iar resursele financiare, materiale și umane nu sunt întotdeauna disponibile. De fiecare dintre acestea influențează performanța organizațională, în general, și pe cea managerială, în special, o importanță deosebită are factorul uman (Effelsberg et al., 2014). Buna gestionare a acestuia s-a considerat a fi asigurată prin leadershipul transformățional (Bass, 1985; Wan Omar și Hussin, 2013).

În ultimele patru decenii, leadershipul transformățional a suscitat un interes deosebit în rândul cercetătorilor din domeniul organizațional. Această evoluție a evidențiat fie influența trăsăturilor de personalitate asupra leadershipului transformățional (Berry și Oh, 2009; Brandt și Laiho, 2013; Guay, 2013; Lee, 2012), fie impactul pe care acesta îl are asupra performanțelor manageriale (Hu et al., 2013; Liaw et al., 2010; Muchiri et al., 2012). Perspectiva abordată este limitată la o relație simplă de tip stimul – efect (personalitate leadership transformățional; leadership transformățional performanțe manageriale). Întrucât în mediul economic actual problemele sunt impredictibile, iar cunoștințele sunt tot mai nesigure, leadershipul transformățional trebuie abordat dintr-o perspectivă mai complexă și în strâns legătură cu performanțele manageriale.

Prin urmare, se poate stabili o relație de cauzalitate complexă care să prezinte influența trăsăturilor de personalitate asupra leadershipului transformățional și impactul acestuia din urmă asupra performanțelor manageriale? În caz afirmativ, care sunt atributele de personalitate care, prin intermediul componentelor leadershipului transformățional, generează creșterea sau scăderea performanțelor manageriale?

Un răspuns la aceste întrebări va fi oferit prin articolul actual, intitulat „Influența leadershipului transformățional asupra performanțelor manageriale”. Aceasta se află la intersecția dintre managementul resurselor umane

și managementul performanțelor și va contribui astfel dezvoltarea ambelor domenii întrucât va oferi un model complex de analiză a influenței leadershipului transformățional asupra performanțelor manageriale, pornind de la trăsăturile de personalitate ale managerilor.

Scopul acestui articol este de a dezvolta un model care să evidențieze influența leadershipului transformățional asupra performanțelor manageriale, pornind de la trăsăturile de personalitate ale managerilor.

Suportul acestuia va fi asigurat prin intermediul următoarelor obiective specifice:

1. Construirea unui model conceptual care să evidențieze influența leadershipului transformățional asupra performanțelor manageriale;
2. Testarea și validarea modelului conceptual privind influența leadershipului transformățional asupra performanțelor manageriale în companiile multinaționale din sectorul servicii, din regiunea de Nord-Est a României;
3. Dezvoltarea unui profil al liderului transformățional eficient din companiile multinaționale din sectorul servicii (comerț activități profesionale, științifice și tehnice), din regiunea de Nord-Est a României.

## Ipoteza cercetării și ipotezele de lucru

Ipoteza fundamentală este: *Trăsăturile de personalitate ale managerilor influențează componentele specifice leadershipului transformățional, iar acestea la rândul lor determină nivelul performanțelor manageriale.*

Ipoteza este de tip interpretativ și evaluativ, vizând conceperea unui model de măsurare a relației dintre leadershipul transformățional și performanțele manageriale. Demersul este de tip inductiv-deductiv, iar suportul validării și testării este asigurat de următoarele ipoteze de lucru:

H<sub>1</sub>: Liderii care se caracterizează printr-o conștiință scăzută și o stimulare intelectuală ridicată înregistrează performanțe decizionale mai mari decât liderii cu o conștiință ridicată și o stimulare intelectuală scăzută.

H<sub>2</sub>: Liderii care se caracterizează printr-o deschidere spre experiență ridicată și o influență idealizată scăzută înregistrează performanțe metodologice mai mari decât liderii cu o deschidere spre experiență scăzută și o influență idealizată ridicată.

H<sub>3</sub>: Liderii care se caracterizează printr-un nivel ridicat al conformismului și al stimulării intelectuale înregistrează performanțe informaționale mai mari decât liderii cu un nivel scăzut al conformismului și al stimulării intelectuale.

H<sub>4</sub>: Exist o corela ie pozitiv între nivelul ierarhic ocupat de lider i caracteristicile stilului de leadership promovat.

### **Descrierea modelului conceptual i opera ionalizarea conceptelor**

Cercet rile întreprinse recent în aria leadershipului transforma ional eviden iaz fie influen a tr s turilor de personalitate asupra acestuia (Berry i Oh, 2009; Brandt i Laiho, 2013; Guay, 2013; Lee, 2012), fie impactul pe care leadershipului transforma ional îl are asupra motiva iei i satisfac iei angaja ilor (Alban-Metcalf i Alimo-Metcalf, 2007; Thamrin, 2012; Wan Omar i Hussin, 2013), comportamentului salaria ilor (Effelsberg et al., 2014; Schuh et al., 2013; Vincent-Höper et al., 2012) i performan elor organiza ionale (Hu et al., 2013; Liaw et al., 2010; Muchiri et al., 2012). Perspectiva abordat este limitat la o rela ie simpl de tip stimul – efect (personalitate leadership transforma ional; leadership transforma ional motiva ie / satisfac ie / performan e organiza ionale etc.). Întrucât în mediul economic actual problemele sunt impredecibile, iar cunoștin țele sunt tot mai nesigure, leadershipul transforma ional trebuie abordat dintr-o perspectiv mai complex i în strâns leg tur cu performan ele manageriale.

Drept consecin , am elaborat un model conceptual (Fig. 1.1.) care s eveden ieze atât influen a tr s turilor de personalitate asupra componentelor specifice leadershipului transforma ional, cât i impactul pe care acest influen îl are asupra celor patru tipuri de performan e manageriale. Modelul este divizat în trei componente:

- *tr s turi depersonalitate*, eviden iate prin 5 variabile: extraversiune, conformism, nevrozism, con tiinciozitate, deschidere spre experien ă;
- *componentele specifice leadershipul transforma ional*, reflectat prin urm toarele 4 variabile: influen ă idealizat , motiva ie inspira ională, stimulare intelectual și considera ie individualizat ;
- *performan țele manageriale*, reflectate prin prisma urm toarelor 4 categorii: performan e metodologice, performan e decizionale, performan e informa ionale i performan e organizatorice.

În cadrul modelului sunt incluse trei tipuri de variabile, i anume: variabile independente, variabile mediatore i variabile dependente.

*Variabilele independente* sunt reprezentate de tr s turile de personalitate i cuprind factorii care ac ioneaz ca stimuli. În această categorie, se includ:

- *extraversiunea* – reprezint tendin ța individului de a fi asertiv, activ i în c utare de emo ții, implicându-se în activit ile lumii exterioare (Constantin et al., 2008; Watson i Clark, 1997), principalele sale dimensiuni sunt: afectivitatea, sociabilitatea, asertivitatea, nivelul de activism, c utarea de senza ii i emo iile pozitive (Goldberg et al., 2005);

- *conformismul* – eviden iaz caracteristicile personale care stimuleaz i încorporeaz cooperarea i armonia social (Constantin et al., 2008); are în vedere ase dimensiuni, i anume: încrederea, moralitatea, altruismul, cooperarea, modestia i compasiunea (Goldberg et al., 2005);

- *nevrozismul* – descrie tendin a de a avea tr iri emo ionale negative (McCrae i Costa, 1991; Constantin et al., 2008); se raporteaz la urm toarele ase dimensiuni: anxietate, furie, depresie, timiditate, nest pânire i vulnerabilitate (Goldberg et al., 2005);

- *con tiinciozitatea* – reflect capacitatea individului de a-i con tientiza, controla, regla i direc iona impulsurile (Barrick i Mount, 1991; Constantin et al., 2008); principalele sale dimensiuni sunt: eficien a personal , organizarea, rigiditatea moral , nevoia de realizare, auto-disciplinarea i pruden a (Goldberg et al., 2005);

- *deschiderea spre experien* - reprezint tendin a indivizilor de a fi imaginativi, creativi, perceptivi i grijulii (Constantin et al., 2008); are în vedere urm toarele dimensiuni: imagina ie, interes artistic, afectivitate, spirit aventurier, intelect i liberalism (Goldberg et al., 2005).

*Variabilele mediatore* descriu acele componente care mediaz rela iile de cauzalitate, aflându-se într-o prim etap în ipostaza de efect i ulterior de stimul. În modelul propus, sunt reprezentate de componentele specifice leadershipului transforma ional și cuprind:

- *influen a idealizat* – reflect gradul în care liderul este orientat spre a adopta un comportament bazat pe standarde morale i etice ridicate, inspirând mândrie, admira ie, respect i încredere (Bass, 1985; Hemsworth et al., 2013; Lu , 2013);

- *motiva ia inspira ional* – eviden iaz capacitatea liderului de a-i stimula pe followeri s formuleze i s ating obiective ambi ioase (Bass, 1985; Hemsworth et al., 2013; Lu , 2013);

- *stimularea intelectual* – descrie gradul în care liderul stimuleaz i încurajeaz creativitatea i inventivitatea (Lu , 2013);

- *considera ia individualizat* – reflect m sura în care liderul acord aten ie problemelor i nevoilor membrilor echipei (Hemsworth et al., 2013; Kark i Shamir, 2002; Lu , 2013).

*Variabile dependente* reflect efectele ob inute în urma aplicării stimulilor și sunt reprezentate de performanțele manageriale. În această categorie, se includ (Verboncu I., Zalman M., 2005):

- *performanțele metodologice* – reflect rezultatele înregistrate la nivelul utilizării instrumentarului managerial; cuprind trei dimensiuni: gradul de scientizare a managementului firmei (Gs), gradul de „implicare” a instrumentarului managerial în exercitarea proceselor organizaționale (Gi) și competența managerială (Cm).

$$(1) \quad Gs = \frac{SMT_t}{SMT_{t-1}} * 100,$$

unde:  $SMT_t$  = numărul sistemelor, metodelor și tehnicilor manageriale utilizate la momentul t.

$SMT_{t-1}$  = numărul sistemelor, metodelor și tehnicilor manageriale utilizate la momentul t-1.

$$(2) \quad Gi = \frac{SMT_f}{SMT_F} * 100,$$

unde:  $SMT_f$  = numărul sistemelor, metodelor și tehnicilor de management utilizate pentru funcția managerială.

$SMT_F$  = numărul sistemelor, metodelor și tehnicilor de management utilizate pentru ansamblul funcțiilor manageriale.

$$(3) \quad Cm = \frac{P_{EP}}{P_{min}} * 100,$$

unde:  $P_{EP}$  = punctajul obținut la evaluarea periodică a managerilor din etalonul inferior;

$P_{min}$  = punctajul minim acceptat la evaluarea periodică.

- *performanțele decizionale* – evidențiază eficiența și eficacitatea deciziilor manageriale; vizează raportarea la următoarele coordonate: intensitatea decizională (Id) și gradul de operaționalizare a deciziilor (Go);

$$(4) \quad Id = \frac{D_t}{P_t} * 100,$$

unde:  $D_t$  = numărul deciziilor adoptate la momentul t;

$P_t$  = numărul problemelor decizionale cu care managerul s-a confruntat la momentul t.

$$(5) \quad Go = \frac{Da_t}{D_t} * 100,$$

unde:  $Da_t$  = numărul deciziilor aplicate la momentul t.

- *performanțele informaționale* – descrie gradul de satisfacere a nevoilor informaționale ale managerilor și subordonaților (Ginf);

$$(6) \quad Ginf = \frac{ITu_t}{ITn_t} * 100,$$

unde:  $ITu_t$  = numărul sistemelor informaționale utilizate la momentul t;

$ITn_t$  = numărul sistemelor informaționale necesare la momentul t.

- *performanțele organizatorice* -

evidențiază ansamblul rezultatelor obținute la nivelul organizației; se bazează pe gradul de îndeplinire a obiectivelor (Gio), gradul de dotare umană a posturilor și compartimentelor (Gd) și sfera de autoritate a managerilor (Sa).

$$(7) \quad Gio = \frac{Oi_t}{Op_t} * 100,$$

unde:  $Oi_t$  = numărul obiectivelor îndeplinite la momentul t;

$Op_t$  = numărul obiectivelor propuse a fi atinse până la momentul t.

$$(8) \quad Gd = \frac{RUd_t}{RUn_t} * 100,$$

unde:  $RUd_t$  = numărul resurselor umane de înute la momentul t;

$RUn_t$  = numărul resurselor umane necesare la momentul t.

$$(9) \quad Sa = \frac{E_{N+1}}{C_N},$$

unde:  $E_{N+1}$  = numărul posturilor echivalente de execuție de pe nivelul ierarhic N+1;

$C_N$  = numărul fizic al managerilor de la nivelul ierarhic N.

Strategia de cercetare va fi de tip studiu de caz întrucât dezvoltarea și testarea modelului conceptual se va realiza doar la nivelul companiilor multinaționale din sectorul serviciilor care operează în regiunea de Nord-Est a României.

Demersul va fi de tip calitativ – cantitativ, vizând atât dezvoltarea unui model care să măsoare influența leadershipului transformasional asupra performanțelor manageriale, pornind de la trăsăturile de personalitate, cât și elaborarea unui profil al liderului transformasional eficient.

Pe baza acestei relații, va fi conturat, pentru prima dată, un profil al liderului transformasional eficient din companiile multinaționale, din sectorul serviciilor, din Nord-Estul României. Abordarea va fi de tip deductiv și interdisciplinar, fiind utilizate atât elemente specifice managementului resurselor umane și managementului performanțelor, cât și aspecte caracteristice psihologiei și statisticii.

### Metode de colectare a datelor

Datele necesare testării și validării modelului conceptual descris anterior vor fi colectate prin intermediul unor metode calitative (Tab.1.1) și cantitative de cercetare.

#### 1. Studiu documentar

Va presupune studiul documentar care va viza documentele oficiale din cadrul companiilor analizate și se va axa pe analiza documentară și culegerea mediată a datelor. Rapoartele de activitate, planurile strategice și fișele de evaluare a performanțelor vor fi analizate pentru a colecta datele necesare determinării performanțelor manageriale.

## 2. Ancheta prin sondaj

Va fi utilizat pentru a colecta datele cu privire la trăsăturile de personalitate și caracteristicile leadershipului transformasional manifestate la nivelul managerilor companiilor multinaționale din sectorul serviciilor, din regiunea de Nord-Est a României.

Într-o prim etapă, se va utiliza eșantionarea stratificată pentru a extrage un eșantion reprezentativ. Vor fi avute în vedere doar firmele din sectorul servicii întrucât cercetările întreprinse în ultimii zece ani au evidențiat că leadershipul transformasional este mai potrivit pentru acest domeniu din moment ce implică o interacțiune frecventă între angajați, problemele ce trebuie soluționate sunt nestructurate și necesită soluții creative și crearea unei viziuni comune este vitală. Acestea s-au concentrat în special asupra serviciilor de consultanță (Groves și LaRocca, 2011) serviciilor guvernamentale (Guay, 2013), serviciilor educaționale (Bo, 2013; Wan Omar și Hussin, 2013), comerțului (Alban-Metcalf și Alimo-Metcalf, 2007) și servicii financiar-bancare (Liaw et al., 2010; Xenikou și Simosi, 2006).

Având în vedere distribuția firmelor din regiunea de Nord-Est pe activități ale economiei naționale (Tab.1.2.) și faptul că multinaționalele ce activau în România, în 2012, se concentrau asupra comerțului cu ridicata și amănuntul (34,61% dintre multinaționale), industriei prelucrătoare (15,24%), construcțiilor (11,04%) și activităților profesionale, științifice și tehnice (10,44%), studiul va fi aplicat la nivelul companiilor multinaționale din domeniul comerțului și activităților profesionale, științifice și tehnice. În 2012, în aceste domenii erau angajate în medie 98.024 de persoane. Dintre acestea, conform Direcția Regională de Statistică Neam, 6.144 ocupau poziții manageriale (91,33% în comerț și 8,67% în firme ce desfășoară activități profesionale, științifice și tehnice).

Chestionarul va fi aplicat unei eșantion de 362 de manageri: 331 vor activa în multinaționalele, din Nord-Est-ul României, în sectorul comerțului (91,33%), iar 31 vor gestiona companii ce desfășoară activități profesionale, științifice și tehnice (8,67%).

Chestionarul va avea trei secțiuni: una care va viza trăsăturile de personalitate, una care se va concentra asupra leadershipului transformasional și una socio-demografică.

În prima parte, trăsăturile de personalitate vor fi evaluate prin utilizarea itemilor specifici chestionarului NEO-PI-R. Acesta este unul dintre puținele instrumente de măsurare a personalității validate la nivelul României, iar în structura sa sunt incluși cei cinci factori, fiecare cuprinzând asefațete (Tabel nr. 1.3.). Fiecare fațetă va fi analizată prin intermediul a 8 aseriuni care vor descrie comportamentele relevante. Cei 240 de itemi vor fi cu variantă unică de răspuns.

În a doua parte, itemii care vor viza leadershipul transformasional vor fi preluați din Chestionarul Multifactorial de Leadership (MLQ 5X-scurt). Acesta a fost validat la nivelul României și se concentrează asupra a patru factori: influență idealizată (având două fațete: atribute idealizate și comportamente idealizate), motivație inspirațională, stimulare intelectuală și considerație individualizată. Cu excepția influenței idealizate care va fi analizată prin intermediul a 8 itemi (4 pentru atributele idealizate și 4 pentru comportamentele idealizate), toți ceilalți factori vor fi măsurati cu ajutorul a 4 itemi. Cei 20 de itemi vor avea la bază o scală Likert în 5 puncte, unde 0 – va reprezenta „niciodată”, iar 4 – „frecvent / întotdeauna”.

În ultima secțiune a chestionarului vor fi incluși itemii care vor evidenția caracteristicile eșantionului, și anume: denumirea organizației, departamentul în cadrul căruia managerul își desfășoară activitatea, categoria de manageri în care se încadrează, vechimea în cadrul organizației, vechimea în actualul post de conducere, vârsta și sexul respondentului.

Chestionarul va fi distribuit online (prin intermediul site-urilor SurveyMonkey.com și Qualtrics.com), prin e-mail și personal.

## Metode de procesare a datelor

Pentru prelucrarea datelor se va folosi preponderent analiza calitativă, în special analiza statistică și deducția. Analiza statistică va fi utilizată pentru asigurarea fiabilității instrumentului de cercetare și pentru testarea ipotezelor de lucru, în timp ce deducția va avea un rol important în realizarea modelului de evaluare a influenței leadershipului transformasional asupra performanțelor manageriale, pornind de la trăsăturile de personalitate ale managerilor și în dezvoltarea profilului liderului transformasional eficient.

Inițial, se vor aplica *analiza normalității distribuției*, cea *aconsistenței interne* și cea a *componentelor principale* pentru a testa fiabilitatea chestionarului în măsurarea factorilor și dimensiunilor modelului conceptual dezvoltat. Ulterior, prin intermediul *analizei de regresie* (în special, cea ierarhică și cea logistică) va fi utilizată pentru a testa ipotezele de lucru, evidențiind astfel impactul leadershipului transformasional și al trăsăturilor de personalitate asupra performanțelor manageriale. În acest demers, principalele instrumente de cercetare folosite vor fi programele SPSS și Microsoft Office Excel.

*Deducția* va avea un rol important în conceperea formei finale a modelului privind influența leadershipului transformasional asupra performanțelor manageriale întrucât va impune sistematizarea și parametrizarea rezultatelor obținute în cadrul cercetării întreprinse și

generalizarea acestora la nivelul tuturor companiilor multinaționale din regiunea de Nord-Est a României. De asemenea, va facilita conturarea unui profil al liderului transformational eficient din companiile multinaționale din sectorul servicii (comerț și activități profesionale, științifice și tehnice), din regiunea de Nord-Est a României.

### Concluzii

În urma desfășurării acestei cercetări se va evidenția pe de o parte relația dintre leadershipul transformational și performanțele manageriale, iar pe de altă parte, portretul liderului transformational eficient din companiile multinaționale din sectorul servicii (comerț și activități profesionale, științifice și tehnice), din regiunea de Nord-Est a României.

În cadrul modelului propus în acest articol se va realiza un diagnostic al impactului leadershipului transformational asupra performanțelor manageriale, avându-se în vedere trăsăturile de personalitate. Demonstrarea acestei relații reprezintă o contribuție esențială la literatura de specialitate deoarece poate fi privită ca o extensie a cercetărilor anterioare. Pe de o parte, se va reflecta impactul fiecărui factor de personalitate (extraversiune, conformism, nevrozism, conștiințozitate și deschidere spre experiență) asupra componentelor leadershipului transformational (influență idealizată, motivație inspiratională, stimularea intelectuală și considerarea individualizată), iar pe de altă parte se va analiza influența acestora din urmă asupra celor patru tipuri de performanțe manageriale (metodologice, informaționale, decizionale și organizatorice). Prin intermediul modelului elaborat acest studiu se încadrează cu contribuții în curentul studiilor interesate de creșterea performanței manageriale.

### Acknowledgement

This paper is supported by the Sectorial Operational Programme Human Resources Development (SOP HRD), financed from the European Social Fund and by the Romanian Government under the contract number POSDRU/159/1.5/133675

### Bibliografie

- [1] Alban-Metcalf, J. și Alimo-Metcalf, B. (2007) Development of a private sector version of the (Engaging) Transformational Leadership Questionnaire. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, Nr. 2, pp. 104-121.
- [2] Barrick, M.R. și Mount, M.K. (1991) The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel psychology*, Vol. 44, Nr. 1, pp. 1-26.
- [3] Bass, B.M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- [4] Berry, C. și Oh, I.S. (2009), The Five-Factor Model of Personality and Managerial Performance: Validity Gains Through the Use of 360 Degree Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, Nr. 6, pp. 1498-1513.
- [5] Bo, Y. (2013) The influence study of transformational leadership in university on teacher's organizational commitment: the construction and verification of a theoretical model. *Canadian Social Science*, Vol. 9, Nr. 4, pp. 1-12.
- [6] Brandt, T. și Laiho, M. (2013) Gender and personality in transformational leadership context. An examination of leader and subordinate perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34, Nr. 1, pp. 44-66.
- [7] Constantin, T., Macarie, A., Gheorghiu, A., Iliescu, M., Fodorea, A. și Caldare, L. (2008) Chestionarul Big Five PLUS – rezultate preliminare. În M. Milcu, *Cercetarea Psihologică Modern: Direcții și perspective* (pg. 46-58). București: Editura Universitară.
- [8] Effelsberg, D., Solga, M. și Gurt, J. (2014) Transformational Leadership and Follower's Unethical Behavior for the Benefit of the Company: A Two-Study Investigation. *Journal of Business Ethics*, Vol. 120, Nr. 1, pp. 81-93.
- [9] Goldberg, L.R., Johnson, J.A., Eber, H.W., Hogan, R., Ashton M.C., Cloninger, C.R., Gough, H.G. (2005) The International Personality Item Pool and The Future of Public-Domain Personality Measures. *Journal of Research in Personality*, Vol. 40, pp. 84-96.
- [10] Guay, R.P. (2013) The relationship between leader fit and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28, Nr. 1, pp. 55-73.
- [11] Groves K. & Michael A. LaRocca (2011). Responsible Leadership Outcomes Via Stakeholder CSR Values: Testing a Values-Centered Model of Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics* 98 (S1):37-55.
- [12] Hemsworth, D., Muterera, J. și Baregheh, A. (2013) Examining Bass's Transformational Leadership in Public Sector Executives: A Psychometric Properties Review. *Journal of Applied Business Research*, Vol. 29, Nr. 3, pp. 853-862.
- [13] Hu, H., Gu, Q. și Chen, J. (2013) How and when does transformational leadership affect organizational creativity and innovation? Critical review and future directions. *Nankai Business Review*, Vol. 4, Nr. 2, pp. 147-166.
- [14] Kark, R. și Shamir, B. (2002) The dual effect of transformational and transactional

- leadership: priming relational and collective selves and further effects on followers. In Avolio, B., Kreitner R. i Kinicki A. (Coord.) *Organizational Behavior*, edi ia a V-a, London: McGraw-Hill College.
- [15] Lee, E. (2012) Big Five Personality Traits and Equity Sensitivity and Transformational Leadership. *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 2, Nr. 2, pp. 164-167.
- [16] Liaw, Y.J., Chi, N.W. i Chuang, A. (2010) Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business Psychology*, Vol. 25, Nr. 3, pp. 477-492.
- [17] Lu , D.M. (2013) Leadership transforma ional vs. leadership-ul tranzac ional. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*, Nr. 3, pp. 111-117.
- [18] McCrae, R. i Costa, P.T. (1991). Adding liebe und arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 17, Nr. 227-232.
- [19] Muchiri, M.K., Cooksey, R.W. i Walumbwa, F.O. (2012) Transformational and social processes of leadership as predictors of organisational outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33, Nr. 7, pp. 662-683.
- [20] Schuh, S.C., Zhang, X. i Tian, P. (2013) For the good or the bad? Interactive effects of transformational leadership with moral and authoritarian leadership behaviors. *Journal of Business Ethics*, Vol. 116, Nr. 3, pp. 629-640.
- [21] Thamrin, H.M. (2012) The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3, Nr. 5, pp. 566-572.
- [22] Verboncu I. iZalman M. (2005) *Management şiperformanţe*. Bucure ti: EdituraUniversitar .
- [23] Vincent-Höper, S., Muser, C. i Janneck, M. (2012) Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, Vol. 17, Nr. 7, pp. 663-682.
- [24] Wan Omar, W.A. i Hussin, F. (2013) Transformational leadership style and job satisfaction relationship: A study of structural equation modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, Nr. 2, pp. 346.
- [25] Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 767-793). San Diego, CA: Academic Press.
- [26] Xenikou, A. i Simosi, M. (2006) Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, Nr. 6, pp. 566-579.

Anexe

[1]

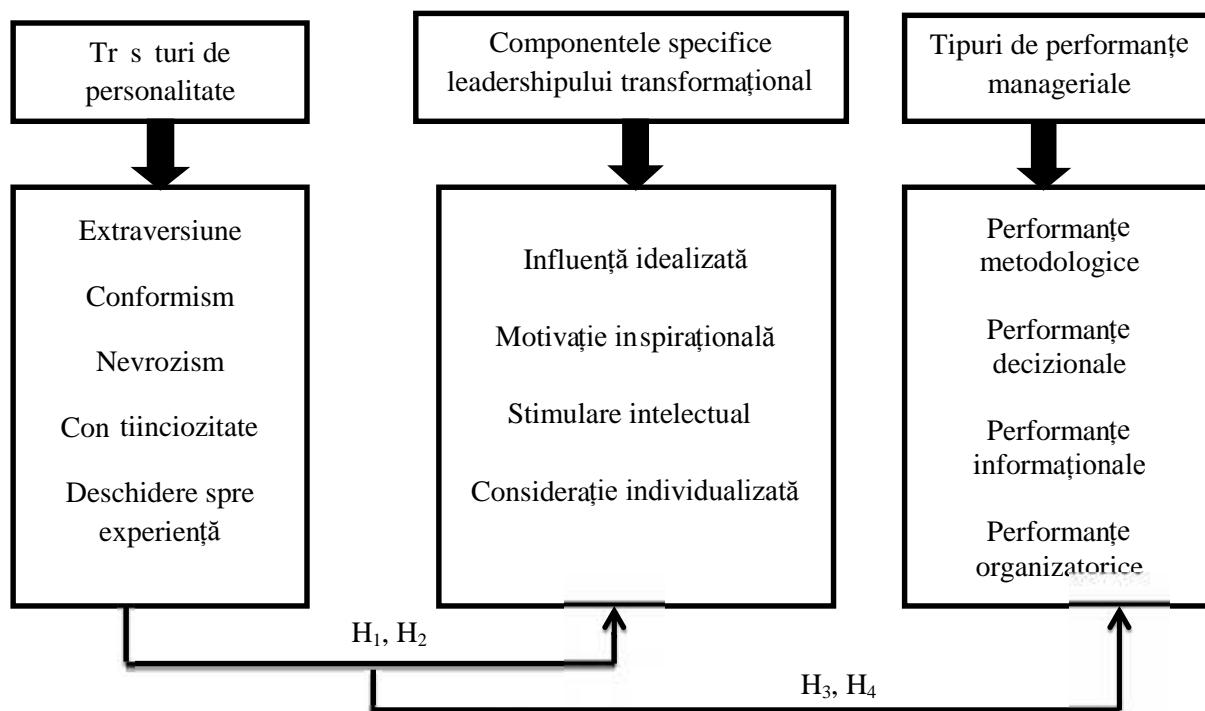


Fig. 1.1. Model conceptual privind influența leadershipului transformațional asupra performanțelor manageriale

[2]

Tabel nr. 1.1. Metode, tehnici, procedee și instrumente de colectarea datelor

Metod	Tehnic	Procedeu	Instrument
Studiu documentar	Analiză exploratorie	Sistematizarea Tabelarea	Fișa de observație Tabele
	Analiza documentar Culegerea mediată a datelor	Analiză de conținut	Indicatori
Ancheta prin sondaj	Eșantionarea stratificată	Selecție	Eșantion
	Ancheta pe bază de chestionar	Scalarea Chestionarea	Itemi Chestionar



[3]

Tabel nr. 1.2. Distribuția firmelor din regiunea de Nord-Est în funcție de mărime și ramura de activitate a economiei naționale, în 2012

Activități ale economiei naționale	Total	Numărul de salariați			
		0-9	10-49	50-249	peste 250
Industria extractivă	135	87	39	6	3
Industria prelucrătoare	6.125	4.318	1.355	372	80
Producția și furnizarea de energie electrică și termică, gaze, apă caldă și aer condiționat	98	62	16	13	7
Distribuția energiei electrice, gaze, aer condiționat; salubritate, gestionarea deșeurilor, activități de decontaminare	275	189	48	27	11
Construcții	4.692	3.762	782	133	15
Comerț cu ridicata și cu amănuntul; repararea autovehiculelor și motocicletelor	20.741	18.687	1.858	189	7
Transport și depozitare	3.469	3.057	366	34	12
Hoteluri și restaurante	2.790	2.396	358	36	0
Informații și comunicații	1.505	1.321	153	28	3
Tranzacții imobiliare	1.061	1.002	51	7	1
Activități profesionale, științifice și tehnice	4.249	4.077	162	9	1
Activități de servicii administrative și activități de servicii suport	1.444	1.164	194	78	8
Învățământ	321	293	28	0	0
Sănătate și asistență socială	948	847	91	10	0
Activități de spectacole, culturale și recreative	413	352	52	9	0
Alte activități de servicii	1.030	960	65	5	0
<b>Total</b>	<b>49.296</b>	<b>42.574</b>	<b>5.618</b>	<b>956</b>	<b>148</b>

Sursa: Direcția Regională de Statistică Neam (2013) Unitățile locale active din industrie, construcții, comerț și alte servicii, pe activități ale economiei naționale și clase de mărime [Online][Accesat la data de 30 iulie 2013] [http://www.neamt.insse.ro/cmsneamt/rw/resource/36r\\_unitatile.htm](http://www.neamt.insse.ro/cmsneamt/rw/resource/36r_unitatile.htm)

[4]

Tabel nr. 1.3. Dimensiunile și fațetele analizate prin chestionarul NEO-PI-R

Factor	Fațetă
<i>Extraversiune</i>	1. Afectivitate; 2. Sociabilitate; 3. Asertivitate; 4. Nivel de activism; 5. Căutare de senzații; 6. Emoții pozitive.
<i>Conformism</i>	1. Incredere; 2. Moralitate; 3. Altruism; 4. Cooperare; 5. Modestie; 6. Compașiune;
<i>Nevrozism</i>	1. Anxietate; 2. Furie; 3. Depresie; 4. Timiditate; 5. Nestăpânire; 6. Vulnerabilitate.
<i>Conștiințiozitate</i>	1. Eficiență personală; 2. Organizare; 3. Rigiditate morală; 4. Nevoie de realizare; 5. Auto-disciplină; 6. Prudență.
<i>Deschiderea spre experiență</i>	1. Imaginație; 2. Interes artistic; 3. Afectivitate; 4. Spirit aventurier; 5. Intellect; 6. Liberalism.

