

RECOMPENSAREA ANGAJAȚILOR – CONDIȚIE ESENȚIALĂ A OBTINERII PERFORMANȚEI ANGAJAȚILOR – Studiu de caz TotalEnergies SE –

Constantinescu Ana-Maria

Profesor coordonator: Prof. univ. dr. Nica Elvira

Abstract

Această lucrare de licență se concentrează asupra unui aspect fundamental al gestionării resurselor umane în mediul de afaceri contemporan: recompensarea angajaților, condiție esențială în obținerea performanței angajaților. Cu o lume a muncii în continuă evoluție și cerințe tot mai complexe din partea organizațiilor, recompensarea a devenit un instrument de bază în modelarea comportamentului și performanței angajaților. Scopul acestei cercetări este de a investiga modul în care recompensele, fie ele de natură financiară sau non-financiară, influențează performanța angajaților în cadrul organizațiilor.

Mai mult decât atât, lucrarea se bazează pe o analiză aprofundată a teoriilor și cercetărilor anterioare legate de recompensarea angajaților, oferind o perspectivă clară asupra importanței acesteia în contextul resurselor umane și managementului. Pentru a atinge acest obiectiv, vor fi examinate diferite aspecte ale recompensării, inclusiv salariile, bonusurile, recunoașterea, avantajele non-financiare și multe altele.

Cercetarea va implica o metodologie mixtă, care va include analiza datelor existente, studiu de caz și, de asemenea, un sondaj pentru a colecta date directe de la angajați. Scopul acestui studiu este obținerea unei înțelegeri profunde a modului în care recompensarea poate fi utilizată pentru a influența eficiența și performanța angajaților în organizație.

Rezultatele acestei cercetări vor aduce o contribuție semnificativă la dezvoltarea cunoștințelor privind recompensarea angajaților și impactul acesteia asupra activității angajaților, aducând în prim-plan strategii pentru optimizarea gestionării resurselor umane în cadrul organizațiilor moderne.

Abstract

This bachelor's thesis focuses on a fundamental aspect of human resource management in the contemporary business environment: rewarding employees, an essential condition in achieving employee performance. With an ever-evolving world of work and increasingly complex demands from organizations, reward has become a core tool in shaping employee behavior and performance. The purpose of this research is to investigate how rewards, whether financial or non-financial in nature, influence employee performance within organizations.

Moreover, the paper builds on an in-depth analysis of previous theories and research related to rewarding employees, providing a clear insight into its importance in the context of human resources and management. To achieve this goal, various aspects of compensation will be examined, including salaries, bonuses, recognition, non-financial benefits and more.

The research will involve a mixed methodology, which will include analysis of existing data, case study and also a survey to collect data directly from employees. The purpose of this study is to gain a deep understanding of how rewarding can be used to influence employee efficiency and performance in the organization.

The results of this research will make a significant contribution to the development of knowledge on rewarding employees and its impact on employee activity, bringing to the fore strategies for optimizing human resource management in modern organizations.

I. Introducere

În era de afaceri de astăzi, în care organizațiile se confruntă cu schimbări rapide și provocări complexe, managementul eficient al resurselor umane este un element cheie în atingerea obiectivelor strategice. În acest peisaj, recompensarea angajaților este un pilon esențial în crearea unui mediu de lucru productiv și prompt pentru a prioritiza performanța angajaților. În mediul dinamic și competitiv, organizațiile se confruntă cu complexități tot mai mari și așteptări sporite. Urmărirea eficienței și performanței a devenit un obiectiv principal și se bazează în mod fundamental pe un element cheie: recompensarea angajaților. Recompensarea este mai mult decât un simplu salariu; este un instrument amplu care are un impact profund asupra comportamentului și productivității angajaților din cadrul unei organizații. Privită în mod tradițional ca un mijloc de recunoaștere a eforturilor angajaților și de creștere a moralului, recompensa a evoluat într-un instrument strategic pentru a conduce excelența în performanță.

Acest studiu se străduiește să investigheze influența atât a recompenselor financiare, cât și a celor nonfinanciare asupra performanței angajaților în contextul unei organizații contemporane. Obiectivele principale ale acestei cercetări sunt duble: să evalueze măsura în care recompensarea financiară are impact asupra măsurătorilor de performanță a angajaților, cum ar fi productivitatea, satisfacția în muncă și angajamentul organizațional și să exploreze eficacitatea mecanismelor de recompensare nonfinanciară, inclusiv recunoașterea, avansarea în carieră, oportunități și inițiative de echilibru între viața profesională și viața privată, în creșterea performanței angajaților.

Astfel, scopul acestei investigații fiind de a analiza interacțiunea complexă dintre recompensare și performanța angajaților Prin efectuarea unei examinări amănunțite a cercetărilor și teoriilor anterioare în domeniu, această cercetare își propune să ofere o perspectivă clară și complexă asupra semnificației recompensării în domeniul resurselor umane și al managementului resurselor umane.

Pentru a atinge aceste obiective, un sondaj cuprinzător va fi administrat angajaților TotalEnergies SE, o organizație lider din sectorul energetic și petrolier cunoscută pentru angajamentul său față de dezvoltarea și bunăstarea angajaților. Instrumentul sondajului va cuprinde o serie de întrebări atent elaborate, menite să solicite feedback cu privire la diferite aspecte ale recompensării angajaților, cuprinzând atât dimensiunile monetare, cât și non-monetare. În plus, date suplimentare vor fi strânse prin interviuri pentru a oferi perspective nuanțate asupra perspectivelor și performanțelor angajaților.

Rezultatele acestei cercetări vor contribui în mod semnificativ la înțelegerea recompensării angajaților și impactul asupra eficienței angajaților. În cele din urmă, va aduce în prim plan strategiile de optimizare a managementului resurselor umane în organizațiile contemporane.

În domeniul societății moderne, unde recompensarea angajaților este susținută ca valoare fundamentală, problematica implementării unui sistem just și echitabil de motivare a forței de muncă rămâne o provocare persistentă și profund înrădăcinată.

II. Stadiul actual al cunoașterii și precizări conceptuale

2.1.Recompensarea angajaților – recompense directe și indirecte

Recompensarea angajaților este un element esențial în domeniul managementului resurselor umane, jucând un rol foarte important în influențarea comportamentului, motivației și performanței angajaților. Organizațiile dintr-o varietate diversificată de industrii au recunoscut importanța proiectării și implementării eficiente a sistemelor de recompensare a angajaților pentru a obține o productivitate crescută, o satisfacție sporită la locul de muncă și succesul general în afaceri.

Procesul de recompensare a angajaților include diverse forme de stimulente, recunoaștere și recompense menite să inspire și să motiveze angajații, iar mai mult decât atât, angajații să aibă o performanță sporită. Atunci când angajații simt că eforturile și contribuțiile lor sunt recunoscute și recompensate, este mai probabil să rămână motivați și dedicați muncii lor. Ca rezultat, ei au performanțe mai bune la locul de muncă și tind să fie mai dedicați obiectivelor organizaționale.

Recompensarea angajaților este practica de a recunoaște și răsplăti contribuțiile și eforturile fiecărui individ la locul de muncă. Aceasta servește mai multor scopuri importante în domeniul resurselor umane și al managementului organizațional.

Unul dintre principalele roluri ale compensației este de a motiva angajații și de a le îmbunătăți performanța în muncă. Atunci când angajații sunt răsplătiți pentru munca lor grea, probabil că ei vor fi mai motivați să continue să facă o muncă de calitate.

Recompensele vin sub mai multe forme și pot fi împărțite în două categorii principale: **recompense directe și indirecte.**

Recompensele financiare, cunoscute și sub denumirea de recompense directe, includ stimulente precum salariul de bază, plata orelor suplimentare, bonusuri, planuri de împărțire a profitului și structuri de comisioane, tichete de masă, tichete cadou, carduri de vacanță, vouchere la diferite magazine și chiar acțiuni ale companiei respective. Aceste recompense oferă un beneficiu financiar direct angajaților și sunt adesea legate de obiective specifice de performanță.

De exemplu, Milkovich și Newman (2016), în cartea lor intitulată "Compensation", evidențiază importanța compensației ca o componentă cheie a compensației angajaților. Munca ei oferă o analiză cuprinzătoare a recompensării angajaților și a impactului acestora asupra performanței organizaționale. Autorii pledează pentru implementarea unor structuri de salarizare bazate pe performanță, cum ar fi bonusuri, stimulente și creșteri salariale bazate pe merit, care servesc la motivarea angajaților să performeze cât mai mult, legând în mod direct recompensele de eforturile și realizările lor. (Milkovich, G.T., și Newman, J.M. 2016)

Pe de altă parte, **recompensele nonfinanciare**, indirecte sau stimulente nonmonetare, sunt intangibile, dar la fel de importante. Acestea cuprind recunoașterea și aprecierea pentru contribuțiile angajaților. Recunoașterea eforturilor unui angajat, fie printr-un simplu „mulțumesc” sau prin programe mai formale de recunoaștere, poate crește semnificativ moralul, satisfacția în muncă și motivația. Alte exemple de recompense indirecte sunt: flexibilitatea la locul de muncă; Team Building și activități sociale; un mediu de lucru pozitiv; inițiative care să susțină echilibrul dintre viața personală și cea profesională; etc. Recompensele non-financiare pot fi la fel de importante ca și recompensele financiare în promovarea unei culturi pozitive a muncii și în stimularea angajamentului și reținerii angajaților.

Promovarea și avansarea în carieră sunt, de asemenea, tipuri de recompense. Accelerarea carierei angajaților în cadrul organizației le recunoaște creșterea, abilitățile și angajamentul. Acest lucru vine de obicei cu o responsabilitate mai mare și o compensație mai mare.

Beneficiile angajaților, cum ar fi asigurarea de sănătate, planurile de pensie și concediul plătit sunt, de asemenea, considerate compensații. Aceste beneficii completează pachetul general de compensare al unui angajat și contribuie la satisfacția în muncă și ulterior la performanța acestora. Recompensele pot fi direcționate către indivizi sau echipe. Recompensele individuale răsplătesc realizările individuale, în timp ce recompensele în echipă răsplătesc realizările grupului și cooperarea.

Acest proces de recompensare este strâns legat de managementul performanței. Evaluările periodice ale performanței și feedback-ul ajută la determinarea cine ar trebui să primească compensație și de ce. Feedback-ul și comunicarea eficientă despre politicile și deciziile valoroase sunt esențiale pentru obținerea transparenței și înțelegerii în rândul angajaților. Pe lângă creșterea

motivației și îmbunătățirea performanței, practicile eficiente de recompensă pot ajuta la reținerea și atragerea angajaților. Pachetele de compensare competitive și programele de recunoaștere bine structurate joacă un rol important în reținerea talentelor de top și atragerea de noi angajați.

O strategie de compensare eficientă ia în considerare factori precum competitivitatea pe piață, recompensarea bazată pe competențe și planurile de recompensare variabile pentru a motiva angajații și a se asigura că sunt recompensați corespunzător pentru contribuțiile lor.

Recompensele nonfinanciare sunt la fel de importante și pot lua multe forme. Aceste recompense includ recunoaștere, laude, oportunități de dezvoltare a carierei reprezentând un echilibru între viața profesională și viața privată. Un studiu realizat de Schaufeli, Bakker și Salanova (2006) a investigat rolul angajării în muncă în recompensele non-monetare. Recompensele nonmonetare contribuie la satisfacția și implicarea în muncă, conducând la performanțe mai mari și la o cifră de afaceri mai mică. Recompensele nonmonetare pot afecta, de asemenea, cifra de afaceri. Angajații implicați care sunt mulțumiți de locurile de muncă lor sunt mai puțin interesați să caute de lucru în altă parte. Acest lucru poate duce la rate mai mici de fluctuație a angajaților, ceea ce este benefic pentru companii în ceea ce privește economiile de costuri și păstrarea angajaților. (Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., și Salanova, M. (2006).

Studiul a investigat conceptul de implicare în muncă și relația cu recompensele nonmonetare. Angajamentul în muncă este starea de a fi complet absorbit de lucru, de a te simți angajat și de a simți un nivel ridicat de energie și entuziasm la locul de muncă. Studiul a constatat că recompensele nonmonetare joacă un rol important în creșterea angajamentului în muncă, care, la rândul său, are un impact pozitiv asupra performanței angajaților și a cifrei de afaceri.

Acest studiu a adus în prim-plan faptul că implicarea în muncă este asociată cu niveluri mai ridicate de performanță. Angajații implicați tind să fie mai productivi, mai inovatori și mai entuziaști în atingerea obiectivelor legate de muncă.

Așadar, studiul lui Schaufeli, Bakker și Salanova poate concluziona că recompensele nonmonetare sunt factori puternici în privința angajării în muncă, a satisfacției în muncă, a performanței îmbunătățite și a reducerii cifrei de afaceri. Aceste recompense creează un ciclu virtuos în care angajații sunt mulțumiți și au mai multe șanse să contribuie pozitiv la companie, atât în ceea ce privește performanța, cât și angajamentul pe termen lung.

Cu toate acestea, aceste practici (de compensare) trebuie gestionate cu atenție pentru a se asigura că respectă standardele legale și etice. Discriminarea salarială este interzisă, iar organizațiile trebuie să respecte legile și reglementările muncii.

În realitate, recompensele eficiente necesită adesea personalizare. Ceea ce motivează un angajat poate să nu funcționeze pentru altul și așa mai departe. Prin urmare, companiile ajustează adesea compensarea în funcție de preferințele individuale și nivelurile de performanță.

Așadar, recompensarea este un domeniu care necesită îmbunătățire continuă. Companiile ar trebui să-și revizuiască și să își adapteze în mod regulat practicile de compensare pentru a se asigura că rămân eficiente și relevante într-un mediu de lucru în continuă evoluție.

2.2. Performanța angajaților

Performanța angajaților reprezintă cheia succesului în afaceri și are un impact direct și semnificativ asupra productivității, satisfacției clienților și a performanței generale a afacerii.

Performanța angajaților este o evaluare cuprinzătoare a abilităților profesionale și a productivității unui individ, incluzând atât măsurători cantitative ale realizărilor individuale, cât și aspecte calitative ale performanței individuale.

Performanța angajaților poate fi definită, în linii mari, ca măsura în care un individ se exprimă. În esență, evaluarea performanței angajaților este o rețea complexă de factori interconectați. Pe de o parte, este o analiză atentă a rezultatelor măsurabile prezentate de indicatorii cheie de performanță, obiectivele atinse și rezultatele obținute, oferind perspective cantitative asupra productivității și eficacității unui individ. Pe de altă parte, se ocupă de domeniul mai puțin vizibil, dar la fel de important, al caracteristicilor comportamentale, și include calități precum: comunicarea, colaborarea, adaptabilitatea și spiritul de conducere care modelează influența unui individ într-un mediu organizațional.

Valorile pentru evaluarea performanței angajaților pot fi clasificate în: calitatea muncii, cantitatea de muncă, eficiența muncii și valorile de performanță organizațională. Măsurile de calitate a muncii includ evaluări subiective ale managerilor, în timp ce valorile cantității de muncă măsoară cantitatea de ieșire. Măsurile de eficiență a muncii iau în considerare echilibrul dintre cantitate și calitate, iar metricile de performanță organizațională evaluează eficiența întregii forțe de muncă

Pentru companiile care doresc să își adapteze strategiile de resurse umane pentru a crește eficiența, este esențială o înțelegere cuprinzătoare a factorilor care influențează performanța angajaților.

Astfel, conducerea organizației are un rol semnificativ în domeniul îmbunătățirii performanței angajaților. Lucrarea lui Bass și Riggio (2006) privind leadershipul transformațional oferă un portret convingător al liderilor care dețin capacitatea de a forma și menține performanțe excepționale în echipele lor. (Bass, B.M., și Riggio, R.E. 2006)

Liderii transformaționali sunt capabili de a defini motivația și inspirația în cadrul echipelor lor, îndemnând în cele din urmă angajații să depășească așteptările și să își deblocheze întregul potențial, ducând la o performanță a acestora.

Pe de altă parte, nucleul performanței ridicate a angajaților constă în interacțiunea complexă dintre motivație și angajament. În cadrul expus de Deci, Vallerand, Pelletier și Ryan (1991) se subliniază importanța autodeterminării în stimularea motivației intrinseci și în stimularea unui mediu care promovează performanța în muncă. (Deci, E.L., Vallerand, R.J., Pelletier, L.G., și Ryan, R.M. 1991)

Feedback-ul joacă, de asemenea, un rol important în performanța personală a unui angajat, deoarece evaluarea periodică a performanței și furnizarea de feedback constructiv reprezintă baza pentru îmbunătățirea performanței angajaților. Un studiu de intervenție cu feedback realizat de Kluger și DeNisi (1996) a demonstrat eficacitatea intervențiilor de feedback în îmbunătățirea performanței la locul de muncă. Intervențiile de feedback servesc ca un canal important pentru a oferi angajaților informații utile despre performanța lor, promovând astfel o motivație sporită și o performanță îmbunătățită. Feedback-ul regulat este esențial pentru monitorizarea și evaluarea performanței angajaților. Evaluările performanței angajaților oferă un cadru structurat pentru evaluarea performanței angajaților, identificarea oportunităților de îmbunătățire și stabilirea obiectivelor de dezvoltare. (Kluger, A.N., și DeNisi, A., 1996).

Așa cum am menționat mai sus, performanța angajaților cuprinde o multitudine de factori interdependenți, oferind perspective atât cantitative, cât și calitative. Cu toate acestea, evaluarea performanței angajaților nu este o un proces fix, ci este mai degrabă un proces dinamic care necesită control continuu și dezvoltare ulterioară. La baza acestei complexități se află recunoașterea faptului că performanța optimă este influențată de parametrii de evoluție care necesită evaluare continuă, feedback și oportunități de avansare. Astfel, prin această perspectivă complexă, angajații devin persoanele cheie în succesul companiei.

Performanța angajaților este cuantificată printr-o varietate de indicatori de performanță specifici rolului individului. Aceștia includ atât aspecte cantitative, cât și calitative, de la obiectivele de vânzări atinse, proiectele finalizate sau feedback-ul clienților, până la soft-skills precum munca în echipă și eficiența comunicării.

Un indicator de performanță, cunoscut și ca indicator cheie de performanță (KPI), este o valoare măsurabilă care indică eficacitatea unei organizații, departament, echipe sau individ în atingerea scopurilor și obiectivelor sale.

Aceste metrice cuantificabile oferă date obiective pentru a monitoriza progresul, a evalua performanța și a informa procesele de luare a deciziilor pentru a îmbunătăți rezultatele.

KPI-urile ar trebui să fie direct aliniate cu scopurile și obiectivele strategice ale organizației pentru a se asigura că eforturile sunt direcționate către obținerea rezultatelor dorite.

Stabilirea unor obiective clare și măsurabile este fundamentul performanței eficiente a angajaților. Angajații au nevoie de obiective SMART (specifice, măsurabile, realizabile, relevante și limitate în timp), clar definite, pentru a-și ghida eforturile. Aceste obiective asigură pașii pentru succesul individual și organizațional.

Unii indicatori cheie de performanță obișnuiți utilizați pentru a măsura performanța angajaților includ:

- Venituri din vânzări: măsoară venitul generat sau influențat de angajat.
- Satisfacția clientului: evaluează nivelul de satisfacție a clienților față de serviciul sau produsul oferit de angajat.
- Calitatea muncii: evaluează acuratețea, atenția la detalii și respectarea standardelor de calitate.
- Prezență și punctualitate: urmărește prezența și punctualitatea angajatului.
- Eficiență și productivitate: măsoară eficiența îndeplinirii sarcinilor și volumul de muncă al angajatului într-un interval de timp dat.

În plus față de acești indicatori, volumul de muncă, eficiența muncii și valorile de performanță organizațională sunt, de asemenea, folosite pentru a măsura performanța angajaților. Este important de menționat că mediul la locul de muncă are un impact semnificativ asupra performanței angajaților: un mediu pozitiv duce la un angajament sporit, satisfacție și stres redus în rândul angajaților.

Performanța angajaților este un factor critic în succesul organizațional, concentrându-se pe angajații care își execută îndatoririle și responsabilitățile postului. Multe companii își evaluează performanța angajaților anual sau trimestrial pentru a identifica domeniile care necesită îmbunătățiri și pentru a încuraja succesul în continuare în domeniile care îndeplinesc sau depășesc așteptările.

Astfel, performanța angajaților este evaluată prin diverse metrice, inclusiv veniturile din vânzări, satisfacția clienților, calitatea muncii, prezența, eficiența și productivitatea. Aceste metrice sunt esențiale pentru evaluarea și îmbunătățirea performanței angajaților, contribuind în cele din urmă la succesul organizațional.

Când vine vorba de performanța angajaților, se remarcă două forțe motivaționale de bază: performanța intrinsecă și performanța extrinsecă. Aceste concepte diferite, dar interconectate, încurajează angajații să exceleze în rolurile lor.

Performanța intrinsecă este condusă de motivația intrinsecă, o adevărată pasiune pentru munca în sine, în timp ce **performanța extrinsecă** este condusă de stimulente externe, cum ar fi recompensele financiare și recunoașterea. Înțelegerea acestor concepte și a modului în care acestea afectează performanța este importantă pentru dezvoltarea unor strategii eficiente de motivare și recompensă la locul de muncă.

Conceptul de **motivație intrinsecă**, care este condus de dorința interioară și pasiunea unui individ pentru job, are un impact puternic asupra performanței angajaților. Atunci când angajații sunt motivați intrinsec, ei tind să manifeste niveluri mai ridicate de angajament, creativitate și angajament față de munca lor.

Pe de altă parte, **motivația extrinsecă** provine din surse externe, cum ar fi recompensele financiare, promoțiile și recunoașterea și joacă un rol important în promovarea performanței înalte și a atingerii obiectivelor. Aceste stimulente externe pot avea un impact semnificativ asupra efortului și rezultatelor angajaților.

Performanța angajaților este strâns legată de dezvoltarea abilităților și dobândirea de cunoștințe. Investiția în programe de formare și dezvoltare le permite angajaților să-și îmbunătățească abilitățile și să se adapteze la cerințele în schimbare ale locului de muncă, contribuind în cele din urmă la îmbunătățirea performanței.

Programele de formare și dezvoltare sunt o parte esențială a strategiei oricărei companii pentru a stimula creșterea angajaților, adaptabilitatea și, în cele din urmă, performanța. Eforturile de formare și dezvoltare sunt concepute pentru a perfecționa angajații cu abilitățile și cunoștințele specifice de care au nevoie pentru a excela la locul de muncă. Programele de formare și dezvoltare le permit angajaților să se adapteze la cerințele în schimbare ale afacerii, cum ar fi implementarea de noi tehnologii, respectarea celor mai recente reglementări și răspunsul la tendințele în schimbare ale pieței. Acest lucru duce, la rândul său, la îmbunătățirea performanței și a productivității la locul de muncă. Angajații care au acces la oportunități de formare și dezvoltare tind să fie mai implicați la locul de muncă. Aceasta înseamnă că programele de formare și dezvoltare sunt esențiale pentru îmbunătățirea performanței angajaților. Ele oferă angajaților abilitățile și cunoștințele de care au nevoie pentru a-și îndeplini rolurile, pentru a se adapta la cerințele în schimbare și pentru a contribui eficient la succesul companiei.

Astfel, în cartea „Employee Training and Development” de Raymond A. Noe se subliniază modul în care programele de formare și dezvoltare au impact direct asupra performanței organizaționale. Acesta explică faptul că, prin îmbunătățirea abilităților și cunoștințelor individuale, angajații își pot îndeplini mai bine meseria, ceea ce duce la creșterea productivității și a satisfacției clienților. În plus, activitățile de teambuilding și formarea în comunicare ajută echipele să lucreze mai eficient împreună, sporind și mai mult performanța. Cartea subliniază, de asemenea, importanța alinierii instruirii cu obiectivele organizaționale pentru a se asigura că investițiile în dezvoltarea angajaților contribuie direct la succesul general. Prin evaluarea eficacității instruirii, organizațiile pot lua decizii informate cu privire la viitoarele inițiative de formare, îmbunătățind în cele din urmă performanța și atingând obiectivele strategice. (Noe, Raymond A., 2010)

Mai mult decât atât, o conducere eficientă stă la baza unei performanțe ridicate a angajaților. Supraveghetorii și managerii joacă un rol critic în ghidarea, motivarea și furnizarea resurselor necesare pentru succesul echipei. Stilul de conducere, abilitățile de comunicare și deciziile de management au un impact direct asupra performanței angajaților.

Articolul „Psychological Wellbeing and Workplace Performance: A Review and Meta-Analysis” de Wright și Cropanzano, publicat în „Organizational Behavior and Human Decision Processes” în 2000, discută relația dintre bunăstarea psihologică a angajaților și performanța la locul de muncă. În acest studiu, autorii revizuiesc în mod cuprinzător literatura existentă și efectuează o meta-analiză pentru a examina modul în care sănătatea psihologică a angajaților le afectează performanța la locul de muncă. Aceștia se concentrează pe concepte precum satisfacția în muncă, implicarea la locul de muncă și bunăstarea generală a angajaților. (Wright, T.A., Cropanzano, R. 2000).

Remarcile acestora oferă o perspectivă asupra relației dintre bunăstarea psihologică și performanța la locul de muncă. Autorii explorează modul în care îmbunătățirea sănătății mintale contribuie la creșterea productivității, implicarea angajaților și satisfacția, toate acestea având un impact pozitiv asupra performanței organizaționale. (Wright, T.A., Cropanzano, R. 2000).

2.3. Relația dintre recompensare și performanță

Performanța angajaților și recompensele asociate sunt aspecte esențiale ale managementului resurselor umane. Înțelegerea corelației dintre acești doi factori este de cea mai mare importanță în creșterea productivității organizaționale și a satisfacției angajaților și, implicit, a performanței acestora.

Numeroase studii au investigat relația dintre performanța angajaților și recompense, analizând dinamica complexă dintre acestea. Performanța angajaților, adesea măsurată prin parametri precum productivitatea, calitatea muncii și îndeplinirea obiectivelor legate de locul de muncă, este direct legată de motivația și implicarea angajaților. Furnizarea de recompense, inclusiv intrinseci și extrinseci, poate avea un impact semnificativ asupra nivelului de performanță al unui angajat. Atunci când angajații se simt împliniți și semnificativi în munca lor, au șanse mai mari să obțină performanțe optime. Munca în sine devine un factor de recompensă, iar motivația intrinsecă acționează ca o forță motrice.

Recunoașterea servește ca un puternic motivator, potrivit lui D'alessandro, care subliniază importanța acesteia în construirea unui brand personal. (D'alessandro, David F., 2004.)

Prin răsplătirea angajaților prin programe de recunoaștere, cum ar fi premiile pentru angajatul lunii sau aprecierea publică, organizațiile pot stimula motivația și pot încuraja performanța de vârf. Alinierea recompenselor cu brandingul personal este importantă, deoarece indivizii trebuie să alinieze acțiunile cu brandul personal. Recompensele ar trebui să reflecte comportamente și realizări care întruchiează valorile și obiectivele companiei, promovând o cultură a excelenței și diferențiind organizația de concurență. (D'alessandro, David F., 2004)

Investiția în dezvoltarea angajaților este un alt principiu cheie. Recompensarea angajaților nu numai pentru contribuțiile actuale, ci și pentru potențial și creștere, prin oportunități de formare, dezvoltare a abilităților și avansare în carieră, contribuie la o cultură în care dezvoltarea personală este apreciată.

Programele eficiente de recompensă și recunoaștere pot promova, de asemenea, loialitatea și reținerea, așa cum a subliniat D'alessandro. Recompensând angajații în modalități care stimulează loialitatea și reduc cifra de afaceri, organizațiile pot obține succes pe termen lung atât pentru angajați, cât și pentru companie. (D'alessandro, David F., 2004)

Recompensele extrinseci, pe de altă parte, includ beneficii tangibile, cum ar fi măririi, bonusuri, promoții și recunoaștere. Aceste stimulente extrinseci sunt direct legate de satisfacția angajaților și de percepția angajaților cu privire la corectitudine în cadrul organizației. Conform teoriei justiției, angajații își compară inputurile (efortul și performanța) cu rezultatele lor (recompensele), iar inegalitatea percepută poate afecta motivația și performanța. (D'alessandro, David F., 2004.)

Un studiu realizat de Aguilar (2016) arată că există o relație pozitivă între oferirea de recompense și îmbunătățirea performanței angajaților. Atunci când angajații cred că eforturile lor sunt recunoscute și răsplătite în mod corespunzător, este mai probabil să facă eforturi suplimentare pentru a atinge obiectivele companiei. Acest lucru poate duce la creșterea productivității și a performanței generale. (Aguilar, M. 2016)

Motivația, performanța și recompensarea angajaților sunt subiecte esențiale pentru management și dezvoltarea organizațională și acestea sunt corelate între ele. Eficacitatea echipei de lucru este o componentă a succesului unei organizații în mediul de afaceri modern. Înțelegerea motivației angajaților și implementarea adecvată a recompenselor pentru a-i încuraja să își aducă cea mai mare contribuție la îndeplinirea obiectivelor organizaționale este una dintre strategiile cheie pentru optimizarea eficienței echipei.

Aceste idei sunt explorate în cartea „L’art de motifs: les secrets pour booster son equipe” de Michael Aguilar (2016), care subliniază importanța motivației echipei și gama de recompense care pot fi folosite pentru a afecta productivitatea și angajamentul personalului. Autorul acestei lucrări oferă explicații detaliate despre identificarea cerințelor specifice ale angajaților și apoi satisfacerea acestora printr-o mare varietate de recompense. Michael Aguilar subliniază importanța motivației echipei și seria de recompense care pot fi folosite pentru a afecta productivitatea și angajamentul personalului. (Aguilar, M. 2016)

Autorul aduce în prim-plan rolul crucial pe care îl joacă motivația în managementul și conducerea echipei. Angajații care sunt motivați sunt mai productivi și ajută afacerea să reușească. De asemenea, acesta susține nevoia de a recunoaște și de a îndeplini cerințele fiecărui angajat. El consideră că managerii ar trebui să țină cont de această corelație pentru a adopta tactici eficiente de motivare, deoarece fiecare persoană este motivată de variabile diferite. Cartea examinează o mare varietate de recompense, inclusiv cele monetare (bonusuri, măririi), premii pentru realizare, avansare la locul de muncă și comentarii de susținere. Pentru a satisface diferitele nevoi ale angajaților, recompensarea diversă este esențială. Autorul pune în lumină și importanța recunoașterii și aprecierii angajaților pentru motivare. Recunoașterea și complimentele de la colegi și manageri pot fi un stimulent excelent pentru angajați. Mai mult decât atât, cartea oferă îndrumări despre cererea și punerea în practică a metodelor motivaționale puternice. Aguilar subliniază valoarea unui plan bine gândit și a ținării unei evidențe a modului în care funcționează tacticile utilizate. (Aguilar, M. 2016)

Cu toate acestea, este important de menționat că relația dintre performanța angajaților și recompensare nu este întotdeauna clară. Tipul, momentul și amploarea recompenselor pot influența în mod semnificativ direcția și puterea acestei corelații. De exemplu, folosirea abundentă a recompenselor extrinseci poate duce uneori la o scădere a motivației intrinseci și astfel se ajunge la scăderea performanței. (Manzoor, F., Wei, L., și Asif, M. 2021).

Compensația, în corelație cu performanța, include bonusurile și stimulentele, care sunt menite să recunoască și să încurajeze rezultate cât mai bune. În studiul lui Deci, Kaestner și Ryan (1999) s-a examinat psihologia recompenselor și a motivației intrinseci. Acest studiu subliniază nevoia de echilibru în utilizarea recompenselor bazate pe performanță, asigurându-se că acestea nu subminează motivația intrinsecă. Studiul lor oferă perspective valoroase asupra modului în care angajații plini de satisfacție pot influența motivația lor intrinsecă, care, la rândul său, le influențează performanța. (Deci, E.L., Koestner, R., Ryan, R.M., 1999)

Deci, Koestner și Ryan au descoperit că, deși recompensele extrinseci pot crește inițial motivația și performanța în sarcini, ele pot avea efecte dăunătoare asupra motivației intrinseci pe termen lung. Acest fenomen, cunoscut sub numele de „efectul de suprajustificare”, apare atunci când indivizii își percep comportamentul ca fiind controlat de recompense externe mai degrabă decât de propriile interese sau valori. Ca urmare, motivația lor intrinsecă se diminuează odată ce recompensele externe sunt eliminate sau reduce. (Deci, E.L., Koestner, R., Ryan, R.M., 1999)

Autorii sugerează că motivația intrinsecă, care decurge din factori interni, cum ar fi interesul personal, plăcerea și satisfacția derivate din activitatea în sine, este crucială pentru susținerea angajamentului și performanței pe termen lung. Recompensele extrinseci, cum ar fi bonusurile, stimulentele sau laudele, pot submina motivația intrinsecă prin mutarea atenției de la plăcerea inherentă a sarcinii la recompensele externe. (Deci, E.L., Koestner, R., Ryan, R.M., 1999)

Cu toate acestea, Deci, Koestner și Ryan recunosc, de asemenea, că relația dintre recompensele extrinseci și motivația intrinsecă este complexă și depinde de context. Ei sugerează că anumite tipuri de recompense, cum ar fi cele care oferă feedback informațional sau susțin autonomia, pot spori motivația intrinsecă, mai degrabă decât să o submineze. În plus, impactul recompenselor extrinseci asupra motivației intrinseci poate varia în funcție de diferențele individuale, caracteristicile sarcinii și factorii situaționali. (Deci, E.L., Koestner, R., Ryan, R.M., 1999)

În general, revizuirea meta-analitică a lui Deci, Koestner și Ryan evidențiază importanța luării în considerare a potențialelor efecte ale recompenselor extrinseci asupra motivației intrinseci atunci când se proiectează sisteme de recompense. În timp ce recompensele extrinseci pot fi eficiente în motivarea angajaților pe termen scurt, organizațiile ar trebui, de asemenea, să depună eforturi pentru a stimula motivația intrinsecă prin crearea unor medii de lucru semnificative și antrenante, care susțin autonomia, competența și relațiile. (Deci, E.L., Koestner, R., Ryan, R.M., 1999)

În concluzie, corelația dintre performanța angajaților și recompense este complexă. Atât recompensele intrinseci, cât și cele extrinseci joacă un rol esențial în influențarea motivației angajaților și, ulterior, a performanței acestora în cadrul unei organizații. Prin proiectarea cu atenție a sistemelor de recompense care se aliniază cu nevoile angajaților și cu percepțiile de corectitudine, organizațiile pot optimiza relația dintre performanță și recompense, ceea ce duce la o productivitate sporită și satisfacție la locul de muncă.

2.4. Caz de bună practică – Google Inc.

Google este cunoscut drept unul dintre cele mai utilizate motoare de căutare din lume. Portofoliul de produse al companiei se extinde dincolo de căutare pentru a include servicii populare precum Google Maps, Gmail, Google Drive, YouTube, Google Photos și sistemul de operare Android, o forță dominantă pe piața mobilă.

Sistemul de recompensare a angajaților Google se remarcă ca fiind atât unic, cât și extrem de eficient în comparație cu multe alte companii. Sistemul de recompensare a angajaților Google se distinge prin mai mulți factori.

În primul rând, Google pune un accent puternic pe promovarea unei culturi a inovației. Compania încurajează angajații să-și petreacă o parte din timp pe proiecte personale prin inițiative precum renumitul „20% timp”. Această abordare oferă angajaților libertatea de a-și explora pasiunile și de a contribui la idei inovatoare, stimulând sentimentul de proprietate și creativitate.

Conceptul de „20% timp” reprezintă o practică în care angajații sunt încurajați să își dedice aproximativ 20% din timpul lor de lucru proiectelor personale sau de interes care nu sunt direct legate de responsabilitățile lor principale. Această idee a fost popularizată ca o metodă de încurajare a inovației și a creativității în rândul angajaților.

Deși inițial s-a spus că angajații Google ar avea această libertate de a lucra la proiecte personale timp de 20% din timpul lor de lucru, în realitate, nu toți angajații își petrec exact 20% din timpul lor în acest mod. Totuși, conceptul reprezintă o mentalitate și o cultură care încurajează angajații să exploreze noi idei și să își dezvolte pasiunile în afara sarcinilor lor principale.

Multe dintre cele mai cunoscute produse și servicii ale Google, cum ar fi Gmail, Google News și AdSense, au fost inițial dezvoltate ca proiecte personale ale angajaților în timpul „20% timp”. Această practică este văzută ca o modalitate eficientă de a stimula inovația și de a menține angajații motivați și angajați în cadrul companiei.

Recunoașterea de la egal la egal este un alt aspect integral al sistemului de recompense al organizației. Spre deosebire de procesele tradiționale de recunoaștere ierarhică de la vârf la bază, Google promovează o cultură în care angajații pot recunoaște și aprecia contribuțiile colegilor lor. Acest lucru nu numai că îmbunătățește munca în echipă și colaborarea, dar asigură și faptul că recunoașterea se bazează pe cunoașterea directă a impactului celuiilalt.

În plus, compania ia deciziile bazate pe date, și astfel își deosebește sistemul de remunerare. Compania efectuează sondaje anuale ale angajaților, cum ar fi sondajul „Googlegeist”, colectând feedback cu privire la diferite aspecte la locul de muncă. Acest feedback este folosit pentru a personaliza recompensele, beneficiile și alte elemente ale experienței angajaților, creând un sistem mai personalizat și mai receptiv. Sondajul acoperă subiecte precum satisfacția angajaților, cultura la locul de muncă, conducerea și dezvoltarea carierei. „Googlegeist” reflectă angajamentul

companiei față de îmbunătățirea continuă și folosește feedbackul angajaților pentru a influența politicile și inițiativele companiei.

Pe de altă parte, organizația se concentrează pe dezvoltarea continuă a angajaților și astfel contribuie la eficiența sistemului de recompensare a angajaților. Compania oferă numeroase oportunități de învățare și dezvoltare, inclusiv acces la programe de formare, ateliere și conferințe. Această investiție în dezvoltarea profesională se aliniază cu convingerea că o forță de muncă bine dezvoltată și mulțumită este crucială pentru succesul pe termen lung.

Flexibilitatea este un alt factor cheie. Se oferă un mediu de lucru flexibil, inclusiv opțiuni pentru lucrul la distanță. Această flexibilitate nu numai că recunoaște natura în schimbare a muncii, dar contribuie și la satisfacția angajaților și la echilibrul dintre viața profesională și viața privată, îmbunătățind și mai mult sistemul general de recompense.

Abordarea bunăstării angajaților se reflectă în sistemul său de recompensare. Compania oferă o gamă largă de facilități la fața locului, programe de sănătate și alte avantaje, creând un mediu de lucru pozitiv care depășește structurile tradiționale de compensare.

În timp ce aceste elemente contribuie la eficiența sistemului Google de recompensare a angajaților, abordarea fiecărei companii este modelată de cultura și valorile sale unice. Accentul acordat de companie pe inovație, luarea deciziilor bazate pe date, dezvoltarea angajaților și un mediu de lucru flexibil și incluziv, în mod colectiv, evidențiază sistemul său de recompensare ca un model de eficiență și satisfacție a angajaților.

Principiile evidențiate în cartea lui Cliff Hakim, „We Are All Self-Employed: How to Take Control of Your Career”, sunt legate de abordarea unică a Google privind recompensarea angajaților și a practicilor de management. (Hakim, Cliff. 2003)

Hakim, în cartea sa, încurajează indivizii să adopte o mentalitate antreprenorială și să preia proprietatea asupra carierei lor, indiferent de statutul lor de muncă. În mod similar, accentul pus de Google pe promovarea unei culturi a inovației și a creativității se aliniază cu noțiunea autorului în care se consideră pe ei înșiși ca niște angajați pe cont propriu. Inițiativa „20% timp” a Google, în care angajații sunt încurajați să-și dedice o parte din orele de lucru proiectelor personale, exemplifică acest concept. Angajaților li se oferă libertatea de a-și explora pasiunile și de a contribui la idei inovatoare, încurajând un sentiment de proprietate și creativitate asemănător cu munca independentă.

În plus, autorul subliniază importanța învățării continue și a dezvoltării abilităților. Investiția Google în dezvoltarea angajaților, inclusiv accesul la programe de formare și oportunități de învățare, reflectă acest principiu. Oferind angajaților căi de creștere și dezvoltare, Google le dă putere să preia controlul asupra carierei lor și să rămână adaptabili într-un mediu de lucru în schimbare rapidă.

Pe de altă parte, se subliniază importanța recunoașterii și a colaborării de la egal la egal. Abordarea exemplului de caz de bună practică cu privire la recompensele angajaților, care include un accent puternic pus pe recunoașterea de la egal la egal și pe aprecierea contribuțiilor, reflectă perspectiva lui Hakim în promovarea unei culturi de lucru colaborative în care angajații se sprijină și își recunosc reciproc eforturile. (Hakim, Cliff. 2003)

Mai mult decât atât, autorul este de părere că indivizii pot să adopte flexibilitatea și echilibrul dintre viața profesională și viața privată. Mediul de lucru flexibil al Google, inclusiv opțiuni pentru lucrul la distanță, demonstrează angajamentul de a satisface nevoile și preferințele angajaților, contribuind astfel la satisfacția și bunăstarea lor generală. (Hakim, Cliff. 2003)

Astfel, sistemul inovator de recompensare a angajaților Google și practicile de management rezonază cu principiile prezentate în cartea lui Hakim. Ambele subliniază importanța adoptării unei mentalități antreprenoriale, a învățării continue, a colaborării și a flexibilității în preluarea controlului asupra carierei și obținerea succesului la locul de muncă modern. (Hakim, Cliff. 2003)

Așadar, elementele distincte ale companiei Google prin intermediul cărora compania se remarcă la nivel internațional includ:

Mese gourmet gratuite: Google oferă angajaților săi acces gratuit la mese variate și de înaltă calitate. Compania oferă o varietate de opțiuni de luat masa la fața locului, inclusiv cafenele și restaurante, cu accent pe mâncare sănătoasă și delicioasă.

Centre de fitness la fața locului: campusurile Google oferă centre de fitness de ultimă generație, echipate cu facilități de fitness, cursuri de exerciții și activități recreative. Acest lucru promovează un stil de viață sănătos și încurajează angajații să acorde prioritate bunăstării lor.

Mediu de lucru flexibil: Google este cunoscut pentru aranjamentele sale flexibile de lucru. Compania înțelege importanța echilibrului dintre viața profesională și viața privată și permite angajaților să aibă flexibilitate în orele și locațiile lor de lucru.

Spații de lucru inovatoare: birourile Google sunt concepute pentru a inspira creativitatea și colaborarea. Spațiile de lucru deschise și pline de culoare, sălile de întâlnire creative și saloanele confortabile contribuie la un mediu de lucru dinamic și stimulant.

Oportunități de dezvoltare profesională: Google pune un accent puternic pe învățarea și dezvoltarea continuă. Compania sprijină angajații în dobândirea de noi abilități și în avansarea carierei prin diverse programe de formare, ateliere și resurse educaționale.

Inovație și proiecte secundare: Google încurajează angajații să-și dedice o parte din timp proiectelor personale și ideilor inovatoare prin inițiative precum „20% timp”. Această politică permite angajaților să lucreze la proiecte în afara responsabilităților lor principale, promovând o cultură a creativității și inovației.

Inițiative pentru diversitate și incluziune: Google se angajează să creeze un loc de muncă divers și incluziv. Compania promovează diversitatea prin diverse programe, evenimente și inițiative care celebrează diferite culturi, medii și perspective.

Beneficii cuprinzătoare: Google oferă un pachet cuprinzător de beneficii, inclusiv asigurări de sănătate, planuri de pensie și diverse programe de wellness. Compania își propune să aibă grijă de bunăstarea generală a angajaților săi.

În concluzie, sistemul Google de recompensare a angajaților reprezintă o abatere de la abordările tradiționale, acordând prioritate bunăstării angajaților, creativității, flexibilității și învățării continue, ceea ce conduce la o performanță semnificativ îmbunătățită. În timp ce sistemele tradiționale pot reprezenta structuri mai rigide, modelul progresiv Google se aliniază cu așteptările în evoluție din forța de muncă modernă, punând accent pe îmbunătățirea angajaților și pe o abordare cuprinzătoare a satisfacției și dezvoltării angajaților.

2.5. Studiu de caz – TotalEnergies SE

Prezentare generală

TotalEnergies SE, cunoscută anterior sub numele de Total S.A., este o companie multinațională franceză importantă integrată de petrol și gaze. Aceasta a fost fondată în 1924 și se poziționează pe locul 7 în topul celor mai importante companii petroliere importante. Operațiunile sale acoperă întregul spectru energetic, de la combustibili fosili tradiționali la surse de energie regenerabilă. Cu operațiuni în peste 130 de țări la nivel global, compania se mândrește cu o prezență semnificativă în explorarea, producția, rafinarea, distribuția, comercializarea și comercializarea produselor petroliere și petrochimice.

În ultimii ani, compania s-a orientat strategic către energia regenerabilă, pentru a ajuta la nivel global schimbările climatice. Această schimbare strategică este evidențiată de investițiile sale substanțiale în proiecte de energie regenerabilă, inclusiv solare, eoliene și biocombustibili.

Angajamentul companiei față de sustenabilitate și responsabilitatea față de mediu este subliniat și mai mult de inițiativele sale de reducere a emisiilor de gaze cu efect de seră și de promovare a eficienței energetice în cadrul operațiunilor sale.

În ceea ce privește explorarea și producția, compania este implicată în diverse proiecte în toată România, care vizează extragerea resurselor de petrol și gaze. Aceste activități contribuie la securitatea energetică a țării și susțin inițiativele de dezvoltare economică. Aceasta operează, de asemenea, instalații de rafinare în România, unde țițeiul este procesat în diferite produse petroliere, cum ar fi benzină, motorină, combustibil pentru avioane și lubrifianți. Aceste produse rafinate sunt apoi distribuite și comercializate prin rețeaua extinsă de stații de service și canale de distribuție a companiilor din întreaga țară.

Compania are 105.000 de angajați și produce 3 milioane de barili de petrol (Mboe) pe zi, transportând 140 de milioane de tone metrice de țiței și produse rafinate. De asemenea, deservește peste 8 milioane de clienți în stațiile de servicii din întreaga lume. În 2019, au fost generate vânzări de 200,3 miliarde de dolari și venituri nete ajustate de 11,8 miliarde de dolari și s-a alocat aproape 1 miliard de dolari cercetării și dezvoltării. Compania se află de 16 ani pe teritoriul României și are 160 de angajați în țară cu o cifră de afaceri de peste 115 milioane de dolari în 2020.

Cifra de afaceri a avut o evoluție constantă în ultimii 4 ani, de la 344 mil. Lei în 2017, la 454 mil. Lei în 2018, la 471 mil. Lei în 2019 și 451 mil. Lei în 2020. Compania are un istoric impecabil în ceea ce privește siguranța la locul de muncă. Au fost înregistrate 0 accidente de muncă, respectiv peste 6000 de zile fără accidente la locul de muncă.

Sediul în cadrul căruia se va face cercetarea, respectiv sondajul și interviul în cadrul angajaților se află în sectorul 1, București, strada Vasile Alexandri, nr.4.

III. Metodologie

3.1. Scopul cercetării

Investigarea și analizarea impactului sistemelor de recompensare asupra performanței angajaților în cadrul organizației, cu scopul de a identifica și înțelege în ce măsură recompensarea constituie o condiție esențială în obținerea performanței optime.

3.2. Obiectivele cercetării

1. Identificarea principalelor componente ale sistemului de recompensare utilizate în organizație.
2. Evaluarea percepțiilor angajaților cu privire la componentele sistemului de recompensare care contribuie la satisfacția sau insatisfacția lor.
3. Identificarea modului în care recompensele financiare și nonfinanciare influențează performanța angajaților.
4. Evidențierea relației între recompensarea nonfinanciară a angajaților și performanța acestora.

3.3. Ipoteze de cercetare

Ipoteza 1. Dacă sistemul de recompensare se bazează pe recompense financiare, atunci performanța angajaților crește.

Ipoteza 2. Dacă sistemul de recompensare se bazează pe recompense nonfinanciare, atunci performanța angajaților crește.

Ipoteza 3. Dacă angajații sunt mulțumiți de recompensare, atunci performanța lor va crește.

Tabelul nr. 1

Concept	Definiție	Indicatori	Metode de măsurare
Recompensă	Remunerație sau beneficii oferite angajaților pentru a-și recunoaște contribuția și a-i motiva	Salariu, bonusuri, beneficii extra-salariale, promovări	Chestionar de evaluare a recompenselor și beneficiilor și promovărilor.
Performanța angajaților	Gradul în care angajații își îndeplinesc sarcinile și obiectivele la locul de muncă	Evaluări de performanță, indicatori de productivitate, obiective atinse	Chestionar de evaluare a performanței angajaților, interviuri.
Angajament organizațional	Legătura emoțională și rațională a angajaților față de organizația lor	Identificare cu organizația, intenția de rămânere, promovarea valorilor organizaționale	Chestionare de angajament, interviuri structurate.

Bibliografie

1. Aguilar, M. (2016). *L'art de motiver: les secrets pour booster son equipe*. Dunod.
2. Ashraf Hussain, (2023), "21 Employee Performance Metrics", [online] la adresa <https://www.aihr.com/blog/employee-performance-metrics/>, accesat la data de 28.11.2023.
3. Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
4. D'alessandro, David F. *Career warfare: 10 rules for building a successful personal brand and fighting to keep it*. New York: McGraw-Hill, 2004.
5. Deci, E.L., Koestner, R., și Ryan, R.M. (1999). *A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation*. *Psychological Bulletin*, pp 627-668.
6. Deci, E.L., Vallerand, R.J., Pelletier, L.G., & Ryan, R.M. (1991). *Motivation and Education: The Self-Determination Perspective*, 26, pp 325-346.
7. Gu Zhenjing, Supat Chupradit, Kuo Yen Ku, Abdelmoshen A. Nassani și Mohamed Haffar, (2022) *Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Meditation Model* [online] la adresa <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9136218/>, accesat la data de 28.11.2023.
8. Hakim, Cliff. *We are all self-employed: how to take control of your career*. New York: Berrett-Koehler, 2003.
9. Jennifer Herrity, (2023), "45 Examples of Effective Performance Evaluation Phrases", [online] la adresa <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/performance-evaluation-examples>, accesat la data de 28.11.2023.
10. Kluger, A.N., & DeNisi, A. (1996). *The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory*.
11. Manzoor, F., Wei, L., și Asif, M. (2021). *Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation*. *Frontiers in Psychology*, p 12.
12. Milkovich, G.T., și Newman, J.M. (2016). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
13. Noe, Raymond A. *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill, 2010.
14. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., și Salanova, M. (2006). *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study*. *Educational and Psychological Measurement* 66, pp 701-716.
15. Wright, T.A., Cropanzano, R. (2000). *Psychological Wellbeing and Workplace Performance: A Review and Meta-Analysis*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82, pp 1-29.