



## Corelația dintre starea de bine și performanța managerială.

### Implicații practice în organizațiile din România.

Raluca Păduraru<sup>1</sup>, Marcela-Corina Neagu<sup>2</sup>

(1) Facultatea de Antreprenoriat, Ingineria și Managementul Afacerilor,

Master CLEFP, anul I, raluca.paduraru@stud.faima.upb.ro

(2) Facultatea de Antreprenoriat, Ingineria și Managementul Afacerilor,

Master CLEFP, anul I, corina.neagu@stud.faima.upb.ro

Conf. Univ. Dr. Andreea Szilagyi

---

#### Rezumat

Această cercetare investighează relația dintre starea de bine a managerilor și performanța managerială în organizațiile din România. A fost utilizată o metodologie cantitativă de tip correlational și studiul are la bază literatura recentă care subliniază rolul echilibrului emoțional în eficiența managerială. Un număr de 121 de manageri din industrii variate au participat online la cercetare. Au fost evaluate dimensiuni ale stării de bine (stres, anxietate, sentiment de copleșire) și performanța percepută (autoevaluare, evaluări din partea echipei și a superiorilor). A fost construit un scor compozit pentru starea de bine prin agregarea și inversarea itemilor negativi, care s-a corelat puternic cu performanța percepută ( $r = 0.88$ ).

Rezultatele evidențiază faptul că nivelul de stres și anxietate resimțit are un impact negativ asupra performanței manageriale. Managerii aflați în primii ani de activitate raportează un nivel mai ridicat de stres și anxietate, ceea ce sugerează că există o nevoie pentru implementarea unor sisteme de sprijin adaptate tranziției către rolurile de conducere.

Studiul susține integrarea stării de bine în strategiile de dezvoltare managerială și oferă recomandări pentru personalizarea intervențiilor organizaționale.

**Cuvinte cheie:** Stare de bine, performanță managerială, manageri în tranziție.

---

## 1. Introducere

### 1.1. Motivație

Motivația acestei lucrări vine din interesul constant față de tema stării de bine a managerilor, dar și din experiența directă pe care autorii au avut-o în lucrul cu managerii și echipele lor. Deoarece managerii sunt responsabili de atingerea obiectivelor strategice

---



organizaționale, capacitatea acestora de a gestiona provocările și de a lua decizii eficiente depinde direct de propria lor stare de bine. [1] Considerăm că în acest context devine important să analizăm modul în care starea de bine a managerilor influențează performanța lor profesională, cu scopul de a identifica soluții relevante pentru organizațiile românești.

Prin starea de bine managerială înțelegem sănătatea fizică, echilibrul emoțional, calitatea relațiilor sociale, precum și sentimentul general de satisfacție și împlinire atât în viața profesională, cât și în cea personală. [2] Aceasta presupune prezența unor emoții pozitive, satisfacție față de viață și un sentiment clar al sensului în muncă. [2] Performanța managerială, pe de altă parte, se referă atât la rezolvarea eficientă a sarcinilor profesionale, cât și la impactul pozitiv asupra echipei. [3]

Ipoteza că un manager cu un echilibru emoțional crescut are performanțe mai bune a atras tot mai mult atenția în ultimii ani. Studiile au arătat că emoțiile pozitive și resursele psihologice contribuie semnificativ la motivație, creativitate și la capacitatea de rezolvare a problemelor. [4] În plus, un manager echilibrat emoțional are mai multe șanse să adopte stiluri de leadership eficiente, cu efecte pozitive asupra performanței echipei. [5]

Cu toate acestea, legătura dintre starea de bine și performanța profesională nu este simplu de analizat, deoarece există numeroși factori organizaționali care o pot influența negativ. Printre aceștia se numără restructurările, presiunile financiare sau modificările de structură, care afectează puternic relația psihologică dintre organizație și manageri. [6] Cercetări recente din Marea Britanie și Australia arată că aceste schimbări organizaționale au adesea un impact negativ asupra stării de bine a managerilor. [6] [7]

Relația dintre manager și echipă este una bidirecțională: un manager stresat sau aflat într-o stare de epuizare poate influența negativ echipa, iar problemele din echipă pot afecta starea de bine a managerului. [3] Mai mult, în organizațiile în care predomină tensiunile și lipsa de sprijin, nivelul stresului managerial crește semnificativ, ceea ce afectează negativ starea de bine și performanța acestora. [8]

### *1.2.Contextul local*

În contextul specific al organizațiilor din România, considerăm că este important să se ia în considerare particularitățile culturale, economice și sociale care moderează relația dintre starea de bine și performanța managerială. Presiunile economice și specificul culturii organizaționale românești generează un nivel suplimentar de stres pentru manageri, ceea ce influențează starea lor de bine și capacitatea de a performa eficient.

Pentru a înțelege impactul stării de bine a managerilor asupra performanței lor este important să luăm în considerare și investițiile în programe de susținere a stării de bine, cum ar fi sesiuni de training pentru gestionarea stresului, programe de consiliere sau inițiative de promovare a unui echilibru sănătos între viața personală și cea profesională, mai ales în contextul în care există studii care evidențiază că instruirea managerilor pentru



recunoașterea și susținerea stării de bine a angajaților îmbunătățește cunoștințele, atitudinile și comportamentele acestora. [7] [9]

### *1.3. Formularea obiectivelor și întrebărilor de cercetare*

În ciuda importanței acestui subiect, investigațiile empirice care explorează în mod specific corelația dintre starea de bine și performanța managerială în context local sunt restrânse. Prin urmare, această lucrare își propune să investigheze corelația dintre starea de bine și performanța managerială în cadrul organizațiilor din România și să identifice implicațiile practice pentru optimizarea eficienței organizaționale. Astfel, ne propunem să contribuim la o înțelegere aprofundată a factorilor care influențează performanța managerială în contextul românesc și să identificăm recomandări practice în vederea susținerii stării de bine a managerilor.

## **2. Metodologia cercetării**

### *2.1 Tipul cercetării și obiective*

Lucrarea de față utilizează o cercetare cantitativă, de tip corelațional și descriptiv, cu scopul de a explora legătura dintre starea de bine percepută și percepția performanței manageriale în organizațiile din România. Obiectivul principal este de a testa ipoteza conform căreia nivelul optim al stării de bine a managerilor este asociat cu o performanță managerială mai bună. Ne-am propus să considerăm acest indicator de performanță managerială atât din perspectiva auto-evaluării, cât și din cea a evaluării primite din partea echipei (subordonați și superiori direcți).

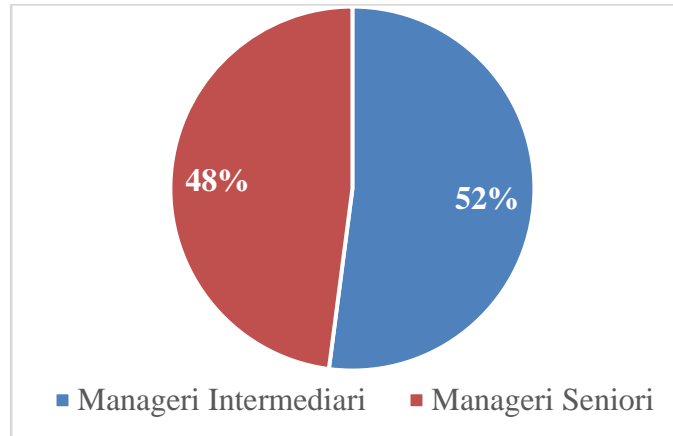
Al doilea obiectiv este să verificăm în ce măsură sprijinul sistemic în promovarea unei stări de bine în rândul managerilor contribuie la reducerea nivelului de stres perceput de aceștia.

### *2.2 Populația vizată*

Studiul a fost realizat în perioada 6 ianuarie 2025 – 15 martie 2025, pe un eșantion de **121 de manageri din România**, care provin dintr-o varietate de industrii și au un spectru larg de experiență managerială.

Repartizarea pe industrii evidențiază o prezență semnificativă a respondenților din domeniul *retail & e-commerce* (21,5%), urmat de *IT & software* (13,2%), *producție și industrie* (12,4%) și *servicii financiare* (11,6%).

Structura eșantionului include atât manageri intermediari (52,1% din total), cât și manageri seniori (47,9%).

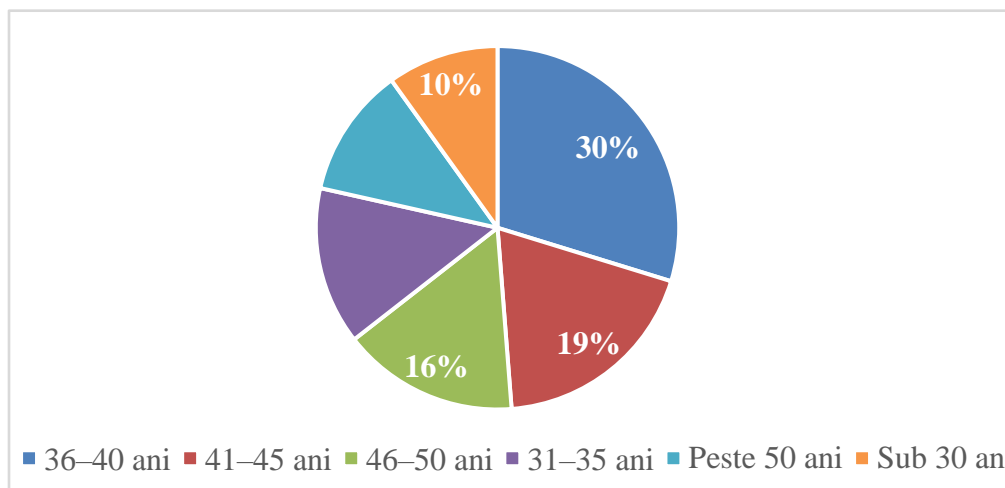


**Fig. 1 Profilul respondenților - Tipuri de manager**

Din perspectiva experienței în rolul de conducere, aproape o treime (33,1%) dintre participanți au peste 10 ani de experiență, iar 23,1% au între 1 și 3 ani.

În ceea ce privește dimensiunea echipelor coordonate, majoritatea respondenților (62%) conduc echipe mici, de sub 10 persoane. Doar 13% au în subordine peste 30 de angajați. Acest lucru poate sugera un grad ridicat de implicare directă a managerilor în activitățile zilnice și în relațiile interpersonale, ceea ce poate influența nivelul de stres și percepția asupra performanței.

Profilul de vârstă este dominat de segmentul 36–40 de ani (29,8%), urmat de 41–45 de ani (19%) și 46–50 de ani (15,7%).



**Fig. 2 Profilul respondenților - Vârsta participanților**



### *2.3 Instrument*

Datele au fost colectate prin intermediul unui chestionar online, distribuit pe rețele profesionale și prin parteneriate cu organizații relevante din zona managementului și resurselor umane. Colectarea răspunsurilor s-a realizat în mod anonim, pentru a facilita obținerea unor date conforme cu realitatea. Participarea la cercetare a fost voluntară. Respondenții au fost informați că datele colectate vor fi folosite strict în scopuri de cercetare. Nu au fost colectate date cu caracter personal.

Chestionarul a fost compus din 31 întrebări, închise, semi-închise și deschise. Din acestea, răspunsurile la întrebările 13, 14, 15, și 31 nu au fost luate în considerare pentru cercetarea de față. Anexa A include instrumentul integral.

### *2.4 Tehnici de analiză a datelor*

Pentru analiza relației dintre starea de bine și performanța managerială au fost utilizate tehnici cantitative de tip descriptiv și corelațional. S-au aplicat statistici descriptive pentru a contura profilul respondenților și distribuția răspunsurilor, precum și coeficienți de corelație Pearson, acolo unde variabilele analizate au permis acest lucru. Pentru explorarea diferențelor dintre grupuri, s-au comparat medii între managerii care au raportat niveluri ridicate și scăzute de stres perceput, copleșire sau anxietate.

O componentă esențială a analizei a fost construcția unui scor compozit al stării de bine, utilizat pentru a integra mai multe dimensiuni subiective într-un indicator unic. Scorul compozit este o tehnică frecvent utilizată în cercetările psihosociale și organizaționale pentru a agrega răspunsurile la mai mulți itemi care măsoară același construct latent. [10] În acest studiu, scorul compozit al stării de bine a fost calculat prin media aritmetică a itemilor referitori la stres, anxietate și copleșire emoțională, cu inversarea scalelor unde a fost necesar, astfel încât un scor mai mare să reflecte o stare de bine mai ridicată.

Deși datele colectate sunt bazate pe autoevaluare și pot fi influențate de subiectivitate, analiza a fost completată de răspunsuri legate de evaluările primite de la echipă și de la superiori, pentru a obține o viziune care include perspective multiple.

## **3. Rezultate și discuții**

Analiza datelor colectate prin intermediul chestionarului aplicat managerilor din diferite industrii a vizat relațiile dintre starea de bine resimțită, performanța percepută, nivelul de copleșire emoțională resimțită, anxietatea profesională și implicarea managerilor în procesul de autodezvoltare profesională și de dezvoltare a echipelor.



În acest sens, considerăm important să pornim analiza rezultatelor de la definiții concrete pentru factorii analizați.

**Managementul** este procesul de planificare, organizare, conducere și control al resurselor organizaționale (umane, financiare, informaționale) pentru atingerea unor obiective definite. Potrivit lui Henri Fayol, unul dintre fondatorii teoriei moderne a managementului, funcțiile managementului sunt: planificarea, organizarea, coordonarea, conducerea și controlul. [11] Managementul presupune atât decizii strategice, cât și operaționale, pentru maximizarea eficienței și eficacității organizației.

**Nivelul de performanță optim** reprezintă acel punct în care un individ sau o echipă atinge cel mai înalt grad de eficiență, eficacitate și calitate în îndeplinirea sarcinilor, fără a compromite sănătatea fizică, starea de bine sau echilibrul emoțional. Conform teoriei Yerkes-Dodson, performanța este optimă la un nivel moderat de activare (stres sau presiune). [12] Prea puțină stimulare duce la sub-performanță, iar prea multă, la scăderea performanței. Prin urmare, „nivel optim” implică un echilibru între provocare și resursele disponibile pentru a face față acesteia.

**Copleșirea emoțională** este o stare psihologică în care intensitatea emoțiilor resimțite (precum stresul, anxietatea, frustrarea sau tristețea) depășește capacitatea unei persoane de a le procesa și gestiona eficient, afectând funcționarea cotidiană. În psihologia stresului, copleșirea emoțională apare atunci când solicitările externe sau interne sunt percepute ca fiind mai mari decât resursele de adaptare ale individului. [13] Se manifestă prin epuizare emoțională, dificultăți de concentrare, iritabilitate sau retragere socială.

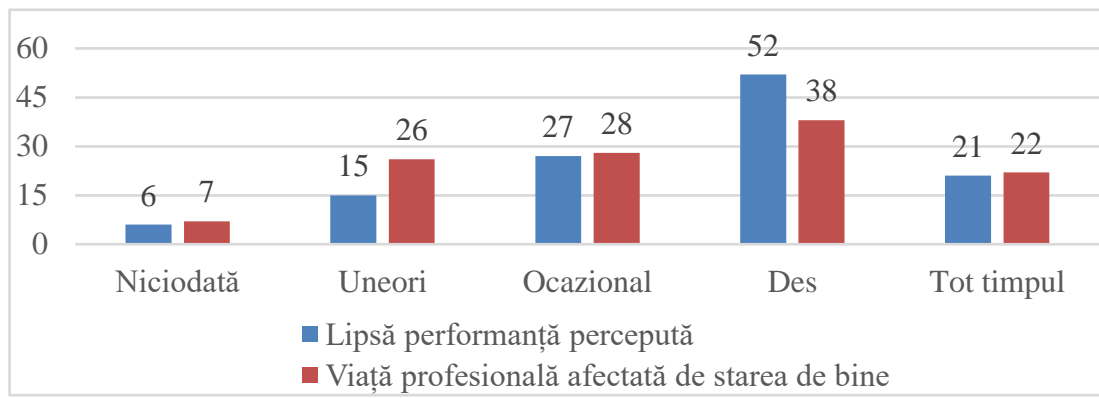
**Dezvoltarea profesională** reprezintă procesul prin care o persoană își îmbunătățește continuu cunoștințele, abilitățile și competențele necesare pentru a-și desfășura activitatea profesională la standarde mai înalte, adaptându-se la schimbările din domeniu și avansând în carieră. Potrivit Society for Human Resources Management, dezvoltarea profesională include activități precum participarea la cursuri, certificări, cursuri de dezvoltare, conferințe sau mentorat, menite să crească performanța individuală și organizațională. [14] Este un proces continuu și strategic.

**Autodezvoltarea** este procesul intenționat și autogestionat prin care o persoană își îmbunătățește abilitățile, cunoștințele, comportamentele și atitudinile pentru a atinge obiective personale și profesionale. Conform teoriei autodeterminării, indivizii au o motivație internă naturală de a se dezvolta și de a progresa, iar autodezvoltarea implică asumarea responsabilității pentru propria învățare, stabilirea de obiective și monitorizarea progresului. [15]

Rezultatele cercetării relevă o serie de corelații semnificative între starea de bine a managerilor și indicatorii asociați performanței percepute și implicării în dezvoltarea echipei și autodezvoltării.

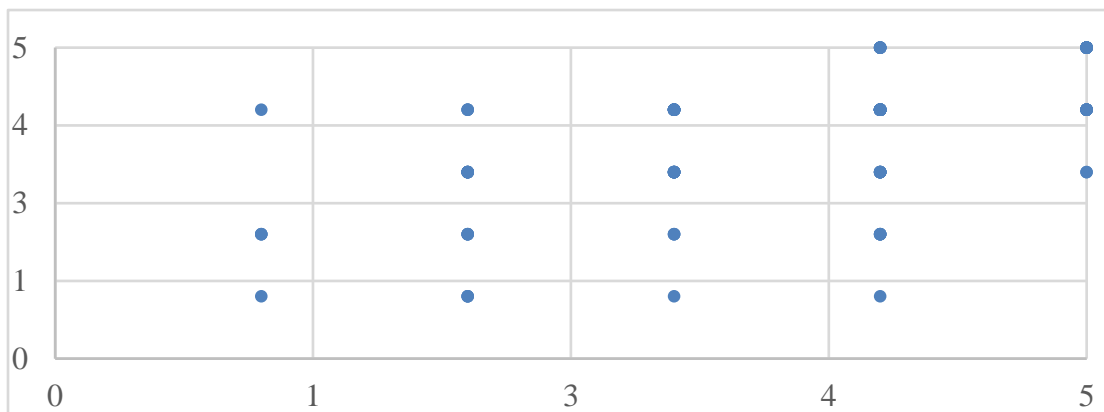
### 3.1 Corelații cheie între starea de bine și performanța percepută

Cea mai puternică relație identificată este între percepția afectării vieții profesionale și lipsa performanței percepute ( $r = 0.79$ ), ceea ce sugerează că managerii care consideră că starea de bine le afectează activitatea profesională sunt semnificativ mai predispuși să se autoevalueze negativ. Această constatare validează ipoteza că starea de bine are o influență asupra eficienței percepute.



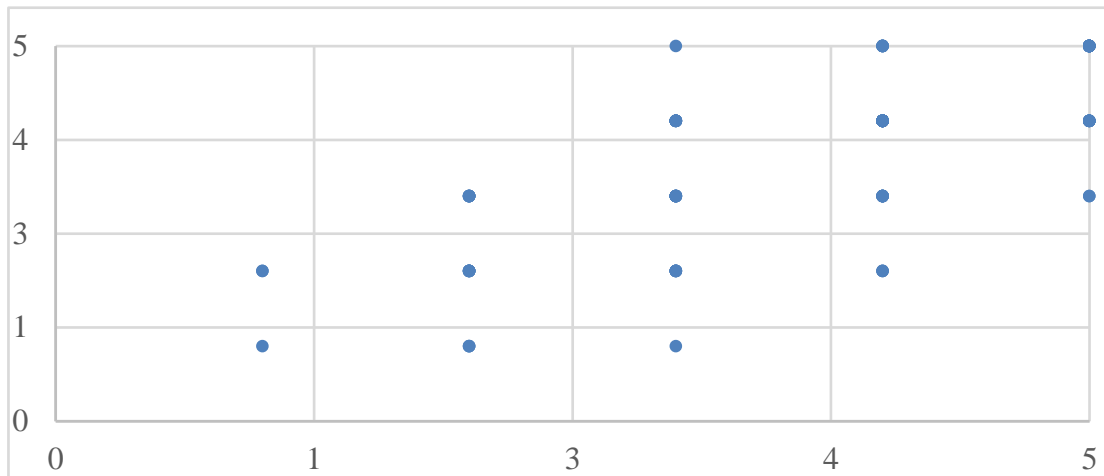
**Fig. 3 Corelația dintre lipsa performanței percepute și afectarea vieții profesionale - Pearson 0.79**

Anxietatea legată de rolul profesional este puternic corelată, de asemenea, cu percepția că performanța este afectată de starea de bine ( $r = 0.67$ ), iar sentimentul de copleșire emoțională are o asociere similară cu anxietatea ( $r = 0.73$ ).



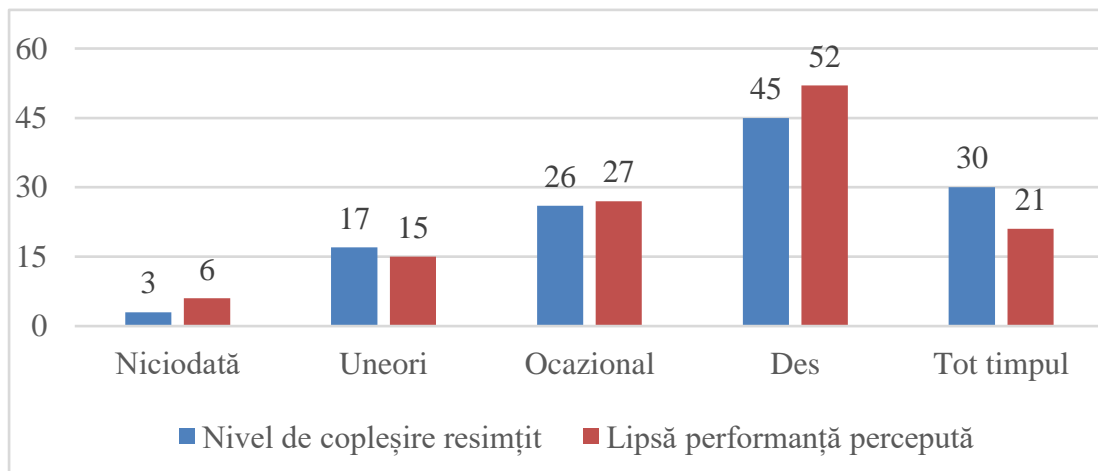
**Fig. 4 Corelația dintre nivelul de anxietate resimțită și nivelul performanței profesionale - Pearson 0.67**

Aceste relații sugerează existența unui cerc vicios: cu cât managerii resimt mai multă presiune emoțională, cu atât mai frecvent experimentează anxietate, iar aceasta afectează direct percepția propriei performanțe.



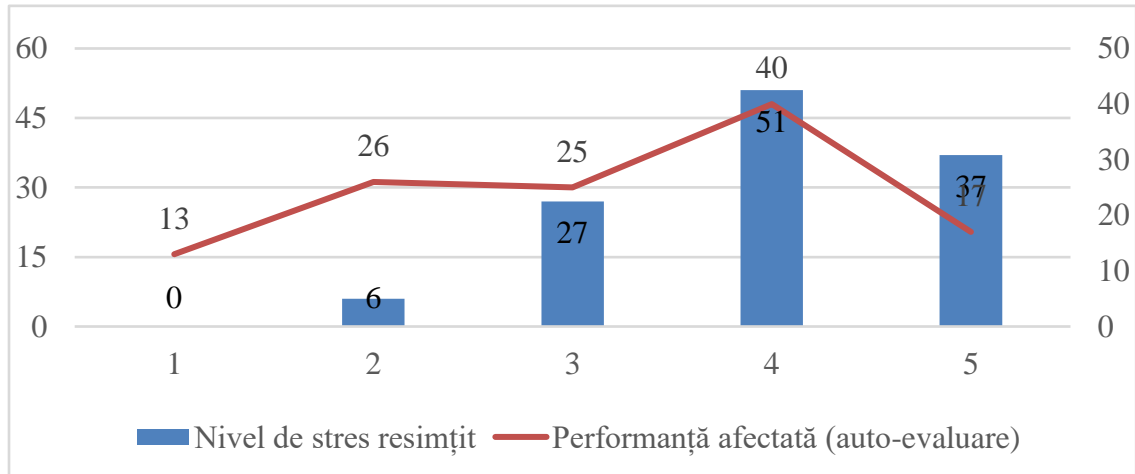
**Fig. 5 Corelația dintre nivelul de copleșire resimțit și nivelul de anxietate resimțit - Pearson 0.73**

Corelația moderată între frecvența sentimentului de copleșire și percepția de sub-performanță ( $r = 0.55$ ), precum și cea dintre stres și impactul asupra performanței ( $r = 0.45$ ), vin în sprijinul ideii că gestionarea optimă a stării de bine este esențială pentru menținerea unui nivel optim de performanță managerială.



**Fig. 6 Corelația dintre nivelul de copleșire resimțit și lipsa de performanță percepută - Pearson 0.55**





**Fig. 7 Corelația dintre nivelul de stres resimțit și percepția impactului asupra performanța personală - Pearson 0.45**

### 3.2 Corelații practice între comportamentele manageriale

Studiul arată o corelație puternică între disponibilitatea percepută de a investi în dezvoltarea echipei și autodezvoltare ( $r = 0.62$ ). Această conexiune sugerează că managerii preocupați de propria dezvoltare profesională înțeleg și importanța investirii în dezvoltarea echipei proprii.

De asemenea, disponibilitatea pentru autodezvoltare are o corelație moderată cu orientarea spre atingerea obiectivelor ( $r = 0.49$ ), ceea ce validează abordările actuale privind impactul dezvoltării personale asupra performanței manageriale.

Distribuțiile pe categorii de vârstă arată diferențe semnificative: managerii sub 35 de ani tind să raporteze un nivel mai scăzut al stării de bine, corelat cu un nivel mai ridicat de anxietate.

În schimb, managerii din categoria de vârstă 45+ raportează scoruri mai mari ale stării de bine și un impact mai mic al stresului asupra percepției de performanță. Această observație ar putea fi explicată printr-un nivel mai ridicat de experiență, capital emoțional acumulat și strategii de gestionare a stării de bine dezvoltate mai eficient.

Pe dimensiunea industrială, managerii din industrii care, în opinia noastră, sunt caracterizate de un ritm accelerat (IT&C, financiar, retail) manifestă o stare de bine mai fragilă și niveluri mai mari de copleșire față de cei din industrii percepute ca fiind mai stabile (producție, educație, servicii publice), unde echilibrul emoțional este perceput ca fiind mai ușor de menținut.

Un scor compozit de stare de bine, construit prin agregarea și inversarea itemilor negativi (stres, anxietate, copleșire), este puternic corelat cu percepția unei performanțe



ridicate ( $r = 0.88$ ), ceea ce confirmă că, pe măsură ce starea de bine crește, percepția asupra performanței se îmbunătățește.

Un alt aspect de interes îl constituie relația dintre disponibilitatea resurselor organizaționale pentru starea de bine și nivelul de stres perceput de către manageri. Datele relevă că managerii care au declarat că organizația lor oferă sprijin consistent pentru stare de bine (programe de dezvoltare, sesiuni de coaching, politici de prevenție etc.) raportează un nivel semnificativ mai scăzut de stres (scor mediu de 2,9) față de cei care nu beneficiază de astfel de resurse (scor mediu de 3,8). În mod similar, frecvența resimțirii copleșirii este mai redusă în rândul celor care beneficiază de astfel de inițiative.

Această diferență indică o legătură directă între infrastructura de suport organizațional și capacitatea managerilor de a-și regla emoțional presiunea resimțită la locul de muncă. Implicațiile pentru managementul strategic sunt clare: investițiile în starea de bine a managerilor pot reduce riscurile de sub-performanță asociate stresului cronic, adițional față de creșterea nivelului de satisfacție personală.

### *3.3 Diferențe relevante în funcție de datele demografice ale respondenților*

Datele studiului indică variații semnificative în percepția asupra stării de bine și performanței în funcție de gen. Femeile, care reprezintă majoritatea respondenților, tind să raporteze un nivel mai ridicat de stres și anxietate, precum și o percepție mai scăzută asupra propriei performanțe. Aceste diferențe pot fi explicate printr-un nivel crescut de autoexigență și printr-o implicare emoțională sporită în relațiile cu echipa, aspecte susținute și de literatura de specialitate privind managementul feminin. [16]

Managerii aflați în primii trei ani de experiență managerială raportează niveluri de stres semnificativ mai ridicate (medie 4.0) comparativ cu cei cu peste 10 ani de experiență (medie 3.2). Această diferență poate reflecta faptul că, în primele etape ale carierei manageriale, dificultățile asociate noilor responsabilități sunt resimțite mai acut. De asemenea, experiența acumulată în timp poate contribui la dezvoltarea unor mecanisme mai eficiente de gestionare a stresului și la o mai bună adaptare la cerințele rolului. Aceste rezultate pot evidenția o oportunitate pentru organizații de a susține managerii debutanți prin inițiative de formare și dezvoltare care să le faciliteze adaptarea și să le consolideze competențele necesare în gestionarea provocărilor specifice pozițiilor de conducere.

Respondenții care coordonează echipe mici (sub 10 persoane) manifestă un nivel mai ridicat de stres și copleșire comparativ cu cei care conduc echipe medii sau mari. Aparent, datele nu indică o corelație directă între dimensiunea echipei și nivelurile de stres sau de copleșire resimțite. Totuși, din perspectiva noastră, această situație poate fi explicată printr-un grad mai ridicat de implicare operațională și prin absența unor straturi intermediare de management care să atenueze presiunea decizională exercitată asupra managerului.



### 3.4 Nivelul de resurse organizaționale pentru starea de bine

Corelațiile dintre accesul la resurse organizaționale care promovează starea de bine și scorurile raportate la stres și copleșire sunt concludente. Participanții care declară că organizația le oferă resurse precum coaching, programe de training pe teme de autoreglare emoțională sau politici de flexibilitate în muncă înregistrează un scor mediu de stres de 2.9, cu 23% mai mic decât cel raportat în rândul celor care nu beneficiază de astfel de inițiative. În mod similar, scorurile de copleșire sunt cu aproximativ 20% mai ridicate în absența sprijinului organizațional. Astfel, considerăm că se validează ipoteza conform căreia sprijinul sistemic pentru promovarea unei stări de bine a managerilor poate contribui la reducerea nivelului de stres perceput de aceștia.

## 4. Concluzii și recomandări

Rezultatele obținute confirmă ipoteza de la care a fost formulat obiectivul principal al cercetării: un nivel ridicat al stării de bine la manageri este asociat cu un nivel superior al performanței manageriale, perceput atât prin autoevaluare, cât și în evaluările realizate de echipă și superiori.

Studiul indică faptul că starea de bine poate prezice eficiența în roluri de conducere. Cele mai puternice corelații identificate, cele între anxietate și percepția scăzută a performanței ( $r = 0.67$ ), între copleșire și anxietate ( $r = 0.73$ ), respectiv între afectarea vieții profesionale și performanța scăzută ( $r = 0.79$ ), subliniază că dezechilibrul emoțional poate avea un impact negativ asupra capacității managerilor de a lua decizii, de a gestiona echipe și de a susține procesele operaționale.

Un alt aspect esențial vizează sprijinul sistemic oferit managerilor aflați în tranziție către roluri de conducere. Datele sugerează că managerii cu experiență sub 3 ani au nevoie de intervenții dedicate și adaptate contextului în care își desfășoară activitatea. În opinia noastră, intervențiile pot include: programe de mentorat, coaching de tranziție și dezvoltare de competențe esențiale pentru managementul contemporan. [17]

Scorul compozit al stării de bine, construit pe baza itemilor referitori la stres, anxietate și copleșire emoțională, a înregistrat o corelație foarte puternică ( $r = 0.88$ ) cu percepția unei performanțe ridicate. Aceasta susține ipoteza că o stare de bine pozitivă susține rezultatele pe care aceștia le generează în organizație.

Pe baza rezultatelor obținute, se conturează o serie de recomandări care considerăm că au relevanță pentru practica organizațională și pentru dezvoltarea managerilor în contextul românesc. Recomandăm să fie integrate inițiativele legate de starea de bine a managerilor în strategia organizațională, ca pilon al performanței manageriale.



De asemenea, considerăm că este importantă integrarea unor intervenții adaptate pentru angajații aflați în tranziție către roluri de conducere. Datele sugerează că managerii cu o experiență managerială sub trei ani sunt expuși unui risc mai ridicat de stres și copleşire, fapt ce justifică dezvoltarea unor programe dedicate, precum programele de mentorat, de coaching, sau formarea centrată pe competențe de management.

Pe baza rezultatelor cercetării, considerăm că investițiile în îmbunătățirea stării de bine a managerilor sunt o strategie de afaceri necesară. Considerăm, totodată, că este oportună instituirea unui sistem de monitorizare constantă a indicatorilor de stres și copleşire în rândul tuturor managerilor, indiferent de vechime sau de experiență. Aceste dimensiuni pot acționa ca semnale timpurii ale riscului de epuizare profesională, pe baza cărora organizațiile să poată interveni înainte ca performanța managerială să fie afectată.

## Referințe

- [1] Hosie, P. J., & Sevastos, P. (2009). *Does the “happy-productive worker” thesis apply to managers? International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 131–160. 10.1108/17538350910970219
- [2] Zeike, S., Choi, K.-E., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). *Managers’ Well-Being in the Digital Era: Is it Associated with Perceived Choice Overload and Pressure from Digitalization? An Exploratory Study. International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1746. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>
- [3] Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). *Are leaders’ well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. Work & Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- [4] Ahmadi, E., Lundqvist, D., Bergström, G., & Macassa, G. (2023). *Managers’ and employees’ experiences of how managers’ wellbeing impacts their leadership behaviours in Swedish small businesses. Work*, 75(1), 97–112. <https://doi.org/10.3233/WOR-220159>
- [5] Lundqvist, D., Eriksson, A. F., & Ekberg, K. (2012). *Exploring the relationship between managers’ leadership and their health. Work*, 42(3), 419–427. 10.3233/WOR-2012-1395
- [6] Lindorff, M., Worrall, L., & Cooper, C. (2011). *Managers’ well-being and perceptions of organizational change in the UK and Australia. Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(2), 233–254. <https://doi.org/10.1177/10384111111400264>
- [7] Hassard, J., Dulal-Arthur, T., Bourke, J., Wishart, M., Roper, S., Belt, V., Leka, S., Pahl, N., Bartle, C., Thomson, L., & Blake, H. (2023). *The relationship between line*



*manager training in mental health and organisational outcomes. PLoS ONE, 18(10), e0306065. 10.1371/journal.pone.0306065*

[8] Herttuala, N., Kokkinen, L., & Konu, A. (2020). *Social- and healthcare managers' work wellbeing – literature review and key informant interviews. Leadership in Health Services, 33(4), 409–427. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijwhm-05-2019-0077/full/html>*

[9] Gayed, A., Milligan-Saville, J. S., Nicholas, J., Bryan, B. T., LaMontagne, A. D., Milner, A., Madan, I., Calvo, R. A., Christensen, H., Mykletun, A., Glozier, N., & Harvey, S. B. (2018). *Effectiveness of training workplace managers to understand and support the mental health needs of employees: a systematic review and meta-analysis. Occupational and Environmental Medicine, 75(11), 827–834. 10.1016/S2215-0366(17)30372-3*

[10] Rust, J., & Golombok, S. (2014). *Modern Psychometrics: The Science of Psychological Assessment* (3rd ed.). London: Routledge.

[11] Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris: H. Dunod et E. Pinat.

[12] Yerkes, R.M., & Dodson, J.D. (1908). *The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation. Journal of Comparative Neurology & Psychology, 18, 459–482. <https://doi.org/10.1002/cne.920180503>*

[13] Biggs, A., Brough, P., & Drummond, S. (2017). Lazarus and Folkman's Psychological Stress and Coping Theory. *The Handbook of Stress and Health, 1(1), 349–364. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch21>*

[14] SHRM. (2024). *Developing Employees. [www.shrm.org](http://www.shrm.org). <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/developing-employees>, accesat în 27 aprilie 2025.*

[15] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *The general causality orientations scale: Self-determination in personality. Journal of Research in Personality, 19(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)*

[16] Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). *The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. The Leadership Quarterly, 14(6), 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>*

[17] Skibińska, W., & Kott, I. (2015). *The Challenges of Contemporary Management. Revista Economica, 67(6), 7–16. <http://oldeconomice.ulbsibiu.ro/revista.economica/archive/67601szibinska&kott.pdf>*



## Anexa A

### CHESTIONAR

#### Starea managerilor: Starea de bine și performanța la job

*Introducere: Această cercetare își propune să investigheze conexiunile între starea de bine și performanța managerială, pentru a identifica soluții practice care să sprijine managerii în rolurile lor. Răspunsurile tale vor rămâne anonime și vor contribui la un studiu amplu despre starea de bine a managerilor din România. Completarea durează aproximativ 12 minute.*

#### Secțiunea 1: Date demografice

1. În ce categorie te încadrezi?
  - Manager intermediar
  - Manager senior
  
2. În ce industrie activezi?
  - IT și software
  - Servicii financiare
  - Producție și industrie
  - Retail și e-commerce
  - Sănătate și farmaceutică
  - Educație, training și consultanță
  - Media și comunicare
  - Energie și utilități
  - Transport și logistică
  - Altele (care?)
  
3. Câți ani de experiență de management ai?
  - Sub 1 an
  - 1-3 ani
  - 4-6 ani
  - 7-10 ani
  - Peste 10 ani
  
4. Care este dimensiunea echipei pe care o conduci?
  - Sub 10 persoane
  - 10-30 persoane
  - 30-50 persoane



- Peste 50 persoane

5. Care este vârsta ta?

- Sub 30 de ani
- 31-35 de ani
- 36-40 de ani
- 41-45 de ani
- 46-50 de ani
- Peste 50 de ani

6. Genul cu care te identifici:

- Feminin
- Masculin
- Altul
- Prefer să nu răspund

**Secțiunea 2: Starea de bine a managerilor**

7. Cum ai evalua nivelul tău de stres din ultimele 3 luni?

- 1 = foarte scăzut
- 2 = scăzut
- 3 = mediu
- 4 = ridicat
- 5 = foarte ridicat

8. Cât de des ai simțit că ești copleșit de responsabilități în ultimele 3 luni?

- 1 = niciodată
- 2 = aproape niciodată
- 3 = uneori
- 4 = des
- 5 = tot timpul

9. Cât de des ai simțit că nu performezi la nivelul pe care ți-l dorești în ultimele 3 luni?

- 1 = niciodată
- 2 = aproape niciodată
- 3 = uneori
- 4 = des
- 5 = tot timpul

10. În ce măsură consideri că starea ta de bine ți-a afectat viața personală în ultimele 3 luni?



- 1 = niciodată
  - 2 = aproape niciodată
  - 3 = uneori
  - 4 = des
  - 5 = tot timpul
11. În ce măsură consideri că starea ta de bine ți-a afectat viața profesională în ultimele 3 luni?
- 1 = niciodată
  - 2 = aproape niciodată
  - 3 = uneori
  - 4 = des
  - 5 = tot timpul
12. În ce măsură ai simțit anxietate cu privire la impactul AI asupra rolului tău în ultimele 3 luni?
- 1 = niciodată
  - 2 = aproape niciodată
  - 3 = uneori
  - 4 = des
  - 5 = tot timpul
13. În ce măsură ai simțit anxietate cu privire la impactul AI asupra rolurilor oamenilor din echipele tale în ultimele 3 luni?
- 1 = niciodată
  - 2 = aproape niciodată
  - 3 = uneori
  - 4 = des
  - 5 = tot timpul
14. În ce măsură ai simțit anxietate asupra potențialului impact al climatului socio-economic global și local asupra rolului tău în ultimele 3 luni?
- 1 = niciodată
  - 2 = aproape niciodată
  - 3 = uneori
  - 4 = des
  - 5 = tot timpul
15. În ce măsură consideri că starea ta de bine ți-a afectat performanța la job în ultimele 3 luni?
- 1 = niciodată





- 2 = aproape niciodată
- 3 = uneori
- 4 = des
- 5 = tot timpul

16. Ce strategie folosești cel mai des pentru a-ți menține starea de bine? (ex.: exerciții fizice, conversații cu un coach etc.)

### **Secțiunea 3: Performanța și starea de bine**

17. În ce măsură consideri că ai disponibilitatea de a investi timp și efort pentru a-ți dezvolta echipa (prin feedback, sesiuni de action learning, sesiuni de reflecție, workshopuri etc.)?

- 1 = deloc
- 2 = aproape deloc
- 3 = moderat
- 4 = mult
- 5 = foarte mult

18. În ce măsură consideri că ai disponibilitatea de a investi timp și efort pentru a te auto-dezvolta?

- 1 = deloc
- 2 = aproape deloc
- 3 = moderat
- 4 = mult
- 5 = foarte mult

19. În ce măsură consideri că ai disponibilitatea de a investi timp și efort pentru a îți îndeplini obiectivele la job?

- 1 = deloc
- 2 = aproape deloc
- 3 = moderat
- 4 = mult
- 5 = foarte mult

20. Ce calificativ ai primit de la echipa ta la cea mai recentă evaluare 360?

- Conform așteptărilor



- Peste așteptări
- Sub așteptări
- Nu măsurăm feedback-ul de la echipă
- Altceva (ce?)

21. Ce calificativ ai primit de la managerul tău la cea mai recentă evaluare 360?

- Conform așteptărilor
- Peste așteptări
- Sub așteptări
- Nu am primit feedback
- Altceva (ce?)

22. Ce calificativ ți-ai oferit la cea mai recentă auto-evaluare?

- Conform așteptărilor
- Peste așteptări
- Sub așteptări
- Nu măsurăm auto-evaluarea
- Altceva (ce?)

#### **Secțiunea 4: Resurse și suport organizațional**

23. Organizația din care faci parte îți oferă resurse pentru starea de bine?

- Da
- Parțial
- Nu

24. Ce tip de sprijin consideri că ți-ar fi cel mai util pentru a-ți starea de bine?

- Apartenența la o comunitate de învățare alături de oameni cu provocări similare cu ale mele
- Mai mult timp alocat pentru hobby-uri/relaxare
- Mai mult timp alocat pentru activități fizice
- Mai mult timp petrecut cu familia
- Mai mult timp dedicat pentru dezvoltarea mea
- Workshopuri de mindfulness/meditație
- Workshopuri de reziliență emoțională
- Nu am nevoie de sprijin în acest sens
- Altceva (ce?)



25. Care sunt cele mai mari 3 provocări interne organizației cu care te confrunți în rolul tău de manager?

- Presiunea de a obține rezultate
- Lipsa suportului organizațional
- Epuizarea sau burnoutul
- Dinamicile din relațiile profesionale
- Gestionarea incertitudinii și schimbărilor
- Integrarea noilor tehnologii în organizație
- Bugetele limitate
- Rotația de personal mare/fluctuantă
- Altele (ce?)

26. Care sunt cele mai mari 3 provocări externe organizației cu care te confrunți în rolul tău de manager?

- Dezvoltările tehnologice
- Problemele socio-economice
- Lipsa forței de muncă calificate
- Modificările radicale în preferințele clienților
- Altele (ce?)

### **Secțiunea 5: Reflecții și perspective personale**

27. În ce măsură consideri că ai nevoie să îți dezvolti abilitățile de leadership?

- 1 = deloc
- 2 = aproape deloc
- 3 = moderat
- 4 = mult
- 5 = foarte mult

28. Care sunt 3 competențe pe care îți propui să le dezvolti cu prioritate în 2025?

- Leadership și strategie (ex: viziune strategică, gândire creativă, inovație, asumare de riscuri, self-leadership, navigarea prin contexte multiple etc.)
- Relaționare și comunicare (ex: abilități de comunicare, colaborare și influență, inteligență emoțională etc.)
- Abilități operaționale (ex: time și task management, gestionarea schimbării, luarea deciziilor în situații incerte etc.)



- Abilități analitice (ex: gândire analitică, gândire critică, soluționare de probleme etc.)
  - Dezvoltare personală (ex: reziliență emoțională, capacitatea de învățare, agilitate etc.)
  - Abilități tehnologice (ex: competențe digitale)
  - Nu vreau să mă dezvolt în 2025
  - Altceva (ce?)
29. Organizația din care faci parte îți pune la dispoziție un buget prin care să poți să-ți dezvolti aceste abilități?
- Da
  - Parțial
  - Nu
30. Care sunt 3 activități pe care îți propui să începi să le practici în 2025 pentru a îți îmbunătăți starea de bine?
- Plimbări în natură
  - Exerciții fizice
  - Meditație ghidată
  - Mindfulness
  - Workshop de reziliență emoțională
  - Activități fizice de echipă (stepathons, maratoane, competiții de fotbal/baschet etc. de exemplu)
  - Practicarea unor hobby-uri
  - Nu îmi propun să practic nicio activitate în acest sens
  - Altceva (ce?)
31. Dacă ai putea să transmiți un mesaj despre starea de bine a managerilor către CEO-ul companiei tale, ce ai spune?