

**Universitatea Babeș-Bolyai**  
**Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor**  
**Cluj-Napoca, România**

**TEZĂ DE ABILITARE**

**Cercetări în managementul resurselor umane – de la nivel  
individual la managementul internațional al resurselor umane**

**Candidat: Zaharie Monica**

**2020**

## Rezumat

Principalul obiectiv al acestei teze este de a prezenta evoluția candidatei în calitate de cercetător științific, ulterior obținerii diplomei de doctorat. Pe parcursul carierei de cercetare, candidata a implementat cercetări științifice în domeniul managementul resurselor umane, un domeniu științific complex, care acoperă tematici de cercetare aplicate la diferite niveluri, de la nivel individual la nivel global (Collings et al., 2015). Având o pregătire educațională multidisciplinară în domeniile psihologie și științe socio-economice, evoluția cercetării candidatei este pluritematică. Activitatea sa de predare acoperă arii tematice variate asociate domeniului resurselor umane, candidata susținând activități didactice la disciplinele Managementul resurselor umane, Managementul muncii, Psihologia muncii, Managementul carierei, comportament organizațional. Evoluția traseului de cercetare se concentrează pe două direcții: a) la nivel individual, asupra atitudinilor și comportamentelor individuale, iar b) la nivel organizațional, asupra practicilor organizaționale de resurse umane. Evoluția în calitate de cercetător a candidatei a urmărit, în mod special, dobândirea unei experiențe de cercetare la nivel internațional. Principalele strategii pentru atingerea acestui deziderat au vizat principiul selectivității, prin orientarea spre publicații de calitate (având 6 articole cu AIS > 0), în reviste și edituri internaționale de prestigiu (candidata a publicat în 7 reviste internaționale și capitole de cărți în două edituri renumite precum Sage Publications și Pearson). Candidata este autor principal a peste 5 articole și a participat la conferințe internaționale de calitate (a susținut prezentări la 12 conferințe internaționale renumite). Pentru obținerea acestor rezultate în cercetare, candidata s-a concentrat pe o activitate dinamică în rețele internaționale de cercetare, dar și în echipe de lucru la nivelul facultății.

Această teză sumarizează principalele rezultate de cercetare și prezintă implicațiile acestora atât la nivel practic, cât și la nivelul teoriei de specialitate în două domenii de specializare: a) motivația la nivel individual cu aplicare asupra comportamentelor voluntare (în particular asupra comportamentului de recenzare științifică) și b) practici aferente managementului internațional al resurselor umane (în particular practicile de resurse umane implementate de companiile multinaționale din țările Central-Est Europene).

Prima secțiune a tezei, care se bazează pe 2 dintre publicațiile candidatei în revistele European Management Journal și Scientometrics, se concentrează, la nivel individual, pe investigarea matricei motivaționale în activitatea de recenzare. Având un scop final practic – de a

reduce dificultățile întâlnite de editori în identificarea de recenzori dedicați, aceste două lucrări identifică strategiile care pot stimula membrii comunității academice să accepte să realizeze recenzii. Pe baza unei metodologii calitative și a unui studiu experimental, cercetările din această secțiune au explorat mecanismele implicate în procesul de luare a deciziilor recenzorilor, caracteristicile comportamentului de recenzare, beneficiile și costurile implicate. Rezultatele evidențiază factorii motivatori care influențează decizia de a face o recenzie. Au fost identificate două tipare de recenzare: cea a unui tip de membru de perspectivă al comunității științifice concentrat pe auto-realizare vs. cea a unui tip de membru al comunității concentrat pe grup. Repere diferite asociate contextului activează un anumit tipar motivațional: potrivirea dintre expertiza recenzorului și tema manuscrisului, identificarea recenzorului cu comunitatea științifică și nivelul calitativ al revistei. Rezultatele indică strategii care să minimizeze costurile percepute de către recenzori și identifică posibile strategii de motivare a recenzorilor. Recompensarea a fost propusă drept soluție pentru a stimula recenzările, iar anumite entități publicistice au și inițiat oferirea de recompense, în special non-monetare. Însă literatura de specialitate a analizat preponderent impactul recompenselor financiare, în timp ce rezultatele privind recompensele non-financiare sunt aproape inexistente. Pornind de la acest deficit existent la nivelul literaturii de specialitate, cea de-a doua lucrare explorează dacă și în ce condiții recompensele non-financiare, precum recunoașterea activității de recenzare prin postarea publică de către reviste a numelui recenzorilor este eficientă în stimularea dorinței de a realiza recenzii. Lucrarea testează impactul a trei tipuri de recompense i) recompense contingente privind motivarea, ii) recompense contingente privind finalizarea sarcinii și iii) recompense contingente pe bază de performanță. Prin intermediul unui experiment natural, lucrarea a explorat dacă impactul recompenselor variază în funcție de o serie de caracteristici ale recenzorilor, precum gen, titlu academic, productivitate științifică și tipul instituției de afiliere. Rezultatele arată că recompensele pe bază de performanță reduc numărul recenzorilor care doresc să realizeze recenzii, în special pentru membrii comunității academice de sex masculin și cu o productivitate științifică mai mare. Membrii instituțiilor de învățământ universitar privat au fost puternic descurajați de acest tip de recompensă. Rezultatele indică faptul că recompensele pot avea un efect contraproductiv, descurajând motivația intrinsecă pentru recenzare și recenzorii competenți.

Secțiunea a doua a tezei se concentrează asupra resurselor umane la nivel macro, în cadrul managementului internațional al resurselor umane. Această secțiune se bazează pe două

dintre lucrările publicate pe această temă (din cele cinci lucrări publicate de către candidată pe această temă). Deoarece companiile multinaționale așteaptă profituri financiare ridicate din partea subsidiarelor, prima lucrare din această arie tematică, publicată în revista *Multinational Business Review*, a urmărit să identifice factorii care influențează succesul subsidiarelor. Dezvoltând perspectiva abordării bazate pe resurse (the resource-based view), lucrarea explorează efectul unui set de resurse contextuale, în special rolul expaților, inpaților și al resurselor de capital uman asupra performanței la nivel de subsidiare în țările Central-Est Europene. Pe baza unui studiu de tip anchetă derulat în cinci țări (Ungaria, România, Polonia, Serbia și Republica Cehă), lucrarea identifică principalele relații dintre resursele contextuale și performanța organizațională. Rezultatele indică un efect de interacțiune între numărul de expați și inpați asupra performanței subsidiarelor. Rezultatele empirice contribuie la înțelegerea valorii adăugate a misiunilor bazate pe expați și a resurselor de capital uman asupra performanței subsidiarelor. Rezultatele contribuie la îmbunătățirea managementului la nivelul afacerilor globale prin valorificarea misiunilor de tip inpați, contribuind cu valoare adăugată pentru categoriile interesate. O a doua lucrare din această secțiune publicată în revista *Employee Relations* se concentrează asupra efectelor a trei variabile organizaționale (țara de origine a companiei mamă, momentul intrării în Uniunea Europeană și modul de intrare) asupra practicilor de resurse umane într-o serie de țări. Lucrarea investighează practicile de resurse umane din subsidiare din Bulgaria, Croația, Republica Cehă, Kazakstan, Polonia, Ungaria, Rusia, România, Serbia și Slovacia. Studiul identifică o relație semnificativă între bugetul anual de training, importanța transferului de cunoaștere dinspre compania mamă spre subsidiare, importanța percepută a procesului de formare și modul de intrare pe piață. O relație semnificativă a fost identificată între momentul intrării în UE și trei tipuri de practici de resurse umane: utilizarea de expați, utilizarea de furnizori externi de servicii și practicile privind relațiile cu angajații.

Secțiunea a treia explorează conceptul de angajabilitate din punctul de vedere al angajatorilor. Această secțiune se bazează pe trei lucrări care analizează procesele de recrutare și selecție din punctul de vedere al companiilor angajatoare. Transferând atenția dinspre învățământul superior către organizațiile angajatoare din sectorul public și privat, aceste lucrări contribuie la literatura privind angajabilitatea, evidențiind practicile implementate de angajatori. Rezultatele oferă informații relevante pentru sistemul educațional în pregătirea competențelor absolvenților în concordanță cu cerințele și așteptările de pe piața muncii. Cercetările incluse în

această teză vizează Cadrul European al Calificărilor, cu aplicare la domeniul economic. De asemenea, rezultatele validează importanța diferitelor competențe pentru piața forței de muncă și satisfacția angajatorilor. Rezultatele arată că angajatorii acordă o mai mare importanță competențelor transversale. Prin aceste rezultate, aceste lucrări îmbunătățesc relația dintre învățământul superior și piața muncii, furnizând informații pentru o mai eficientă implementare a unui sistem educațional bazat pe competențe.

Partea finală a tezei prezintă planurile viitoare de cercetare pe termen scurt și lung. Interesele de cercetare vizează patru arii tematice: a) managementul talentelor în sectorul IT; b) angajabilitatea percepută de către persoanele șomere; c) impactul sistemelor de monitorizare asupra stării de bine a angajaților; și d) factorii care influențează eficiența muncii în echipele virtuale.

## Bibliografie

- Zaharie, M; Osoian, CL, 2016, Peer review motivation frames: A qualitative approach, *European Management Journal*, Volume: 34, Issue: 1, Pages: 69-79, DOI: 10.1016/j.emj.2015.12.004, Domain Business & Economics Q2.
- Zaharie, MA; Seeber, M, 2018, Are non-monetary rewards effective in attracting peer reviewers? A natural experiment, *Scientometrics*, Volume: 117, Issue: 3, Pages: 1587-1609, DOI: 10.1007/s11192-018-2912-6, ISSN: 0138-9130, Domain Q1.
- Zaharie, M., Poor, J, Osoian, C, Ratiu, P, 2019, International assignments, human capital resources, and MNC subsidiary performance in CEE countries, *Multinational Business Review*, 28(1), 65-85.
- Poor, J; Zaharie, M; et al., 2020, Multinationals and the evolving contours of their human management practices in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union, *Employee Relations*, DOI: 10.1108/ER-01-2019-0082, Domain Management Q3.
- Deaconu, A.; Osoian, C.; Zaharie, M.; Achim, S., 2014, Competencies in higher education system: an empirical analysis of employers' perceptions, *Amfiteatru Economic*, Volume: 16, Issue: 37, Pages: 857-873, Domain Business & Economics Q4.
- Osoian, C., Zaharie M., 2014, Recruitment for competencies in public and private sectors, *Transylvanian review of administrative sciences*, 41E , p. 129-145.
- Osoian, C., Zaharie, M., Lazar I, 2011, Does ownership matter? Employee selection practices in private and public sectors, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 33E, p. 218-232.
- Collings, D., Wood, G.T., Caligiuri, P.M. (2015) *The Routledge Companion to International Human Resource Management*, Routledge: New York.