



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” din TÂRGOVIȘTE
IOSUD - ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Leadership eficace în companiile multinaționale

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof. Univ. Dr. Ion STEGĂROIU

Doctorand:
Florinel CÎMPEANU

TÂRGOVIȘTE
2023

Leadership eficace în companiile multnaționale

Cuvintele sunt cu adevărat mijlocul de comunicare cel mai puțin eficient. Ele sunt cele mai expuse la interpretări greșite și cel mai adesea prost înțelese.

(Neale Donald Walsch)

MULTUMIRI

Cu profunde sentimente de recunoștință, doresc să adresez aceste cuvinte sincere de mulțumire și recunoștință domnului Prof. univ. dr. Ion STEGĂROIU pentru ghidarea și sprijinul lui neprețuit în timpul perioadei în care mi-a fost profesor coordonator de doctorat. În acest moment special, doresc să subliniez cât de mult apreciez eforturile lui dedicate și sprijinul constant pe care mi l-a oferit pe parcursul întregului meu proiect de cercetare. Cu încredere și răbdare, acest distins profesor a demonstrat un devotament exemplar în îndrumarea mea către excelență academică și profesională. Fiecare întâlnire cu el m-a inspirat și m-a îndrumat într-o manieră care mi-a stimulat creativitatea și dorința de a explora acest domeniu de cunoaștere.

În timpul acestei călătorii academice, am fost privilegiat să învăț de la un expert ca dumneavoastră, cu o cunoaștere vastă, o pasiune autentică pentru cercetare și o abilitate excepțională de a ghida tinerii cercetători. În fiecare discuție științifică sau în fiecare sesiune de consiliere, mi-ati împărtășit din experiența și înțelepciunea dumneavoastră, ceea ce a adus o valoare inestimabilă proiectului meu de cercetare. Nu pot decât să apreciez dedicarea dumneavoastră față de munca mea, fiind întotdeauna disponibil pentru a răspunde întrebărilor mele, a oferi îndrumare și a sugera modalități noi de abordare a problemelor. Încrederea pe care mi-ati arătat-o a fost un factor motivațional cheie în atingerea obiectivelor mele academice.

Vreau să vă mulțumesc pentru răbdarea de care ați dat dovdă și pentru modul în care m-ati sprijinit în fiecare etapă a proiectului meu de cercetare. Această experiență a fost de neprețuit pentru mine și vă sunt profund recunoscător pentru că ați avut încredere în mine și m-ati încurajat să înaintez cu curaj și determinare.

De asemenea, doresc să extind recunoștința și să adresez sincere mulțumiri domnului Prof.univ.dr. Radu Valentin și domnului Conf.univ.dr. Radu Florin pentru generoasa oportunitate pe care mi-au oferit-o de a participa la mobilitățile internaționale. Sunt profund recunoscător pentru sprijinul necondiționat pe care mi l-au acordat, pentru această experiență unică.

Această oportunitate a reprezentat o etapă semnificativă în dezvoltarea mea profesională și personală, iar faptul că au avut încredere în mine m-a motivat să aduc contribuții valoroase în cadrul domeniului. Încă o dată, vă mulțumesc pentru această oportunitate excepțională și pentru susținerea dumneavoastră.

În final, recunoștința mea se îndreaptă către tot colectivul Școlii Doctorale al Universității Valahia, pentru că mi-au oferit oportunitatea de a descoperi „lumea academică” și de a-mi dezvolta abilitățile de cercetare.

Vă mulțumesc foarte mult pentru că ați împărtășit această experiență neprețuită cu mine!

Florinel Cîmpeanu
Târgoviște, 2023

Leadership eficace în companiile multinaționale

CUPRINS

<i>UTILITATEA, ACTUALITATEA, NECESITATEA TEMEI</i>	3
<i>STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT</i>	4
<i>OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE</i>	6
<i>IPOTEZA CENTRALĂ ȘI IPOTEZELE DE LUCRU</i>	6
<i>CONCLUZII</i>	7
<i>CONTRIBUȚII PERSONALE</i>	10
<i>CĂI VIITOARE DE CERCETARE</i>	11
<i>LIMITELE CERCETĂRII</i>	12
<i>BIBLIOGRAFIE</i>	13
<i>CURRICULUM VITAE</i>	25

Cuvinte cheie: leadership, organizație, adaptare, motivare, colaborare, comunicare, schimbare

UTILITATEA, ACTUALITATEA, NECESITATEA TEMEI

Utilitatea temei

Leadershipul eficient este esențial pentru succesul unei organizații, motiv pentru care multe companii pun preț pe importanța lui. Unul dintre cele mai importante roluri ale unui lider este de a oferi o viziune pentru companie. Ideea pentru abordarea acestei teme cu caracter multidisciplinar a pornit de la situațiile concrete din viață reală, din postura de angajat într-o funcție de conducere a unei companii multinaționale. Pornind de la premisa conform căreia leadershipul eficient are la bază un lider de excepție, s-a constatat, de-a lungul anilor cu experiență bogată în cadrul companiei, că: un bun leadership asigură faptul că identitatea unei organizații devine reală, ridică moralul, inspiră, comunică mai bine, alimentează inovația, aduce beneficii în afara muncii, contribuie la dezvoltarea personală.

Nivelul tot mai mare de importanță a leadershipului în organizațiile moderne poate fi explicat prin referirea la natura extrem de dinamică a pieței, importanța crescândă a motivației angajaților în ceea ce privește atingerea obiectivelor organizaționale și căutarea constantă a surselor suplimentare de avantaj competitiv.

Actualitatea temei

Studierea fenomenului complex, actual, modern și dezvoltat în timp, leadershipul, a prezentat interes constant pentru studenți, profesori, doctoranzi, cercetători, de aceea o abordare personală a acestuia a determinat încadrarea temei la categoria „temă de actualitate”, deoarece prezentarea conceptelor de bază reprezintă modul în care autorul și-a exprimat opiniile în manieră specifică, proprie. Astfel, s-a constatat că în absența unui leadership eficient, toate celelalte resurse ale afacerii devin ineficiente. Leadershipul eficient este un proces interactiv prin care o persoană exercitată o influență pozitivă asupra angajaților. Toate organizațiile și afacerile de succes au nevoie de lideri eficienți. Prezența liderilor eficienți este esențială pentru comunicarea și implementarea unui obiectiv convenit pentru a stimula succesul total al companiei. Liderii eficienți sunt de neprețuit atunci când vine vorba de

Leadership eficace în companiile multinaționale

formularea de strategii și de comunicarea acestor strategii angajaților lor pentru înțelegerea și motivațiile lor pentru a atinge strategiile astfel, la rândul lor, atingerea obiectivelor.

Acest studiu va explora practicile de leadership în motivarea angajaților în context românesc, care are mai multe implicații potențiale pentru schimbare. Prima și cea mai proeminentă implicație pentru schimbare susține că cercetarea va ajuta la obținerea de informații care pot facilita exercitarea unui leadership eficient și creșterea implicării angajaților în organizații. Evaluând și stabilind starea actuală a leadershipului, precum și atitudinile angajaților în aceste organizații, liderii își pot alinia mai bine practicile cu cele dovedite a fi eficiente care contribuie la realizarea obiectivelor organizatorice. Prin implementarea practicilor pe care angajații le apreciază și prin stimularea unui sentiment mai mare de motivație și productivitatea locul de muncă, există o șansă mult mai mare pentru îndeplinirea nevoilor și obiectivelor părților interesate organizaționale din întreaga lume.

Necesitatea temei

Se impune realizarea acestei teme pentru identificarea aspectelor pozitive și negative care caracterizează companiile multinaționale, și, totodată, crearea de propuneri de îmbunătățire pentru disfuncționalitățile întâlnite pe parcursul efectuarii cercetării. Este necesar a se oferi soluții managerilor din companiile multinaționale pentru ameliorarea situațiilor concrete cu care se confruntă, soluții care se vor implementa în viitor, datorită modelelor de bune practici propuse.

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Teza de doctorat este structurată pe cinci capitole, astfel:

Capitolul 1, **Stadiul cunoașterii în domeniul**, descrie importanța covârșitoare a leadershipului, care determină succesul oricărei organizații. Oricât de bogată ar fi o organizație din punct de vedere financiar, cu resurse umane și materiale, dacă persoanele desemnate să coordoneze activitățile și relațiile într-un grup sau organizație nu dețin abilități de a le ghida, a le structura și a le facilita, organizația nu își va putea atinge obiectivele declarate.

Secolul al XXI-lea a adus provocări fără precedent în istoria omenirii. În paralel, evoluțiile în tehnologie s-au produs într-un mod accelerat. Conflictele globale s-au agravat, cum ar fi terorismul, sărăcia, încălzirea globală și războiul. Aceste provocări necesită o transformare fundamentală a conducerii și a angajaților, deoarece modelele de leadership care au funcționat în trecut sunt insuficiente pentru a face față situației actuale.

Un lider eficient deține anumite calități. Acestea includ bune abilități de comunicare, viziune, inspirație și motivație, onestitate și integritate și un bun simț al umorului. Dacă atingerea unui obiectiv este tot ceea ce contează, un lider vrea să pună omul potrivit la locul potrivit. Leadershipul eficient presupune a avea puterea de a produce efectele necesare. Un lider eficient este cineva care motivează o persoană sau un grup să realizeze mai mult decât ar fi realizat altfel fără implicarea liderului respectiv. Include prezenta unor caractere puternice, cum ar fi onestitatea, integritatea, încrederea și etica. Liderii determină valorile, cultura, schimbarea, toleranța și motivația angajaților. Nicio organizație de succes nu ar fi fost acolo unde este astăzi fără un leadership eficient.

Leadershipul depășește obiectivele, are un scop, o cauză suficient de mare pentru a crea o viziune care ar putea conecta angajații spre a avea un scop individual diferit.

Capitolul 2, **Particularități ale unui leadership eficient în companiile multinaționale**, a fost abordat din perspectiva adaptării în permanență a acestuia la schimbare. Leadershipul eficient este unul dintre principaliii factori de creștere, dezvoltare și inovare în orice organizație. Mergând mai departe, liderii determină valorile, cultura, schimbarea, toleranța și motivația angajaților. Prin urmare, leadershipul

Leadership eficace în companiile multinaționale

poate fi văzut ca o condiție prealabilă în orice demers uman. Anumite calități trebuie să existe pentru ca un lider să fie unul eficient. Leadershipul eficient are o relație directă cu performanța organizațională. În plus, această relație poate fi negativă sau pozitivă în funcție de tipul de stil de conducere adoptat de liderul într-o organizație. De asemenea, constatăriile au relevat faptul că nu există un stil de conducere potrivit pentru nicio organizație; stilul de conducere depinde de situație sau de mediu. Acest lucru se datorează faptului că organizațiile au culturi și valori diferite, în ciuda faptului că sunt orientate spre obiective. Situații organizaționale diferite necesită stiluri diferite de conducere.

Pe baza cercetărilor lui Goleman, leadershipul eficient într-un mediu multinațional poate fi atins prin folosirea a trei stiluri de conducere primare, enunțate astfel: vizuire, mobilizarea oamenilor spre schimbare; servirea, prin construirea de legături emotionale; conducerea altora spre măreție, prin dezvoltarea oamenilor pentru responsabilitatea viitoare.

Aceste principii au fost descrise ca „motorul”, care are cel mai mare impact asupra unei organizații.

Liderii dintr-un mediu multinațional trebuie să recunoască limitările proprietăților norme culturale. Liderii vor avea cea mai pozitivă influență dacă au dorința de a recunoaște limitările proprietăților norme culturale și de a accepta și de a se adapta la cultura țării gazdă.

Persoana selectată pentru conducerea multinațională trebuie să depună eforturi pentru a-și ajusta simțul puternic al normelor de cultură națională adoptând o mentalitate multiculturală. Această mentalitate trebuie să îl ajute să doarță de a recunoaște limitările proprietăților norme culturale și de a accepta și de a se adapta la cultura țării gazdă.

Procesul de ajustare a unui simț puternic al culturii naționale și de dobândire a unei mentalități multiculturale se bazează pe implicarea principiilor universale de conducere eficientă. Liderul va avea succes dacă el lucează pentru a-și adapta normele culturale naționale la cultura țintă.

Pașii pentru atingerea unui leadership eficient într-un mediu multinațional necesită: servirea organizației prin adaptarea la cultura gazdă; stabilirea unei vizuni corporative, dar nu abandonarea culturii tale naționale; conducerea oamenilor spre măreție, cu înțelegere și răbdare. Dacă liderii care lucează într-un mediu multinațional văd aceste principii ca parte integrantă a procesului, ele vor avea fără îndoială un impact pozitiv asupra organizației.

Capitolul 3, **Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic al demersului științific**, a relevat faptul că dezvoltarea leadershipului este un subiect de cercetare cu mai multe fațete și complex și necesită o poziție ontologică, epistemologică și metodologică solidă care să ghidizeze studiile pentru dezvoltarea unor teorii de leadership mai integratoare pentru a sprijini dezvoltarea liderilor din companiile multinaționale. Perspectiva personală de abordare a principalelor concepte cu care s-a operat, motivarea, creativitatea și schimbarea, cu siguranță relevante, merită să fie luată în considerare în detaliu, prin expunerea temei de cercetare actuală, oportună și utilă.

Această revizuire teoretică a epistemologiei ilustrează modul în care concepte cheie precum leadership, motivare, creativitate și schimbare sunt utilizate pentru a stabili practici care întăresc și mențin ipotezele încorporate. Impactul epistemologic al provocării acestor dinamici este construirea unei noi teorii și model de leadership pentru a permite rezolvarea problemelor descoperite.

Capitolul 4, **Cercetarea empirică**, își propune să prezinte o revizuire sistematică a cercetării realizate privind leadershipul eficient în companiile multinaționale pentru a sintetiza cunoștințele fragmentate și a propune un cadru unificator pentru cercetările viitoare. Pentru a atinge acest scop, această cercetare adoptă metodologia de revizuire sistematică a literaturii și investigarea anumitor aspecte relevante cu ajutorul chestionarului aplicat managerilor și angajaților din aceste companii. Chestionarul a fost construit pe trei teme majore: motivarea, creativitatea și schimbarea. Subiectul leadershipului

Leadership eficace în companiile multinaționale

eficient a fost abordat, în mare parte, cantitativ în multe țări și industrii. S-au descoperit că diferite abordări ale leadershipului îmbunătățesc eficiența companiilor multinaționale. Motivarea, creativitatea și schimbarea au fost considerate cei mai obișnuiți mediatori ai relației leadership-eficiență. S-a constatat că sprijinul pentru motivare, creativitate și orientarea către schimbare, moderează efectul leadershipului asupra eficienței companiilor multinaționale.

Extinderea globalizării și a dezvoltării industrializării 4.0 a dus la o concurență dură și la turbulențe economice în mediu de afaceri. Ca răspuns la aceste provocări, organizațiile nu au altă opțiune decât să accelereze obținerea de eficiență pentru a-și susține avantajul competitiv. În literatura existentă, leadershipul a fost recunoscut ca unul dintre cei mai critici factori care determină eficiența companiilor. Prin intermediul cercetării realizate în companiile multinaționale, s-a demonstrat importanța liderilor în gestionarea resurselor și a rezultatelor în organizații și s-a subliniat faptul că liderii joacă un rol vital în formularea și realizarea strategiilor corporate care permit firmelor să-și îmbunătățească performanța și să rămână receptivi pe piață.

Capitolul 5, **Modelul MICSА (MOTIVARE, IMPLICARE, CREATIVITATE ȘI SCHIMBARE) – model de leadership adaptiv**, este propunerea autorului de a veni în întâmpinarea liderilor din companiile multinaționale cu soluții optime de îmbunătățire a aspectelor negative surprinse prin realizarea cercetării. Modelul propus surprinde temele majore analizate și este susținut și de un ghid de bune practici cu strategii de motivare, creativitate și schimbare, astfel, acesta va constitui material valoros de studiu pentru cercetările care vor urma.

Modelul complex va constitui punct de sprijin în activitățile viitoare ale liderilor și va contribui, în mod substanțial, la exercitarea unui leadership eficient în companii.

Teza se încheie cu concluziile finale, contribuțiile personale, limitele cercetării, caii viitoare de cercetare și bibliografia care au reprezentat baza fundamentării prezentei.

OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE

Obiectivul general al studiului de față este acela de a identifica modul în care companiile gestionează relația dintre motivație, creativitate și schimbare organizațională, atât la nivelul managerilor, cât și la nivelul personalului operațional.

Obiective specifice:

- OS1: Identificarea nivelului de implicare a angajaților în procesul de luare a deciziilor.
- OS2: Analiza nivelului satisfacției în muncă a personalului din organizații.
- OS3: Investigarea legăturii dintre creativitate și schimbarea organizațională.
- OS4: Analiza atitudinilor față de schimbare în cazul managerilor și a angajaților din companiile multinaționale.

IPOTEZA CENTRALĂ ȘI IPOTEZELE DE LUCRU

Ipoteza centrală: *Managerii sunt preocupați de motivarea personalului din subordine, ceea ce influențează atitudinea acestuia față de schimbare și nivelul creativității.*

Ipotezele de lucru de la care s-a pornit în acest demers științific sunt:

H1: Cu cât managerii sunt mai preocupați de implicarea angajaților în procesul de luare a deciziilor, cu atât aceștia au un nivel mai ridicat de satisfacție la locul de muncă.

Leadership eficace în companiile multinaționale

H2: Satisfacția în muncă a angajaților constituie un obiectiv principal în politicile promovate de managementul organizației.

H3: Promovarea creativității reprezintă o cale importantă pentru obținerea unui nivel ridicat al satisfacției în muncă.

H4: Implicarea angajaților în schimbarea organizațională moderează relația dintre creativitate și motivație.

H5: Schimbarea se consideră a fi principalul factor de progres în organizație, mai mult decât atât, o oportunitate care trebuie fructificată.

H6: Angajații cu vechime mai mică de 5 ani au un comportament mai permisiv față de schimbare decât angajații cu vechime mai mare în companie.

CONCLUZII

Leadershipul eficient este esențial în gestionarea schimbării, iar schimbarea este singura metodă de susținere a organizației în mediul de afaceri actual. Ca de obicei, schimbarea este grea pentru oameni, oamenii se vor simți incomod din cauza schimbării și chiar uneori o vor nega. Prin urmare, leadershipul poate fi un factor de motivare și de încurajare a oamenilor să facă schimbări în mod continuu și să-i împingă să se schimbe. Leadershipul joacă un rol covârșitor într-o organizație pentru a motiva și încuraja angajații să se schimbe pentru ca organizația să se poată susține și să se adapteze la mediul de afaceri, pentru a se asigura că aceasta se va îmbunătăți și va fi inovatoare. Abilitățile eficiente de conducere pot ajuta liderii să câștige încrederea angajaților, făcând alte sarcini mai ușor de operat, deoarece angajații au încredere în liderii lor.

Acest lucru ar putea face și alte părți ale managementului afacerii mai ușoare, cum ar fi modelarea culturii într-o organizație. O cultură organizațională pozitivă poate aduce multe beneficii organizației, deoarece cultura pozitivă poate încuraja și motiva angajații din organizație să învețe, să comunice și să lucreze unii cu alții. O bună cultură în organizație nu numai că oferă un mediu de lucru bun pentru angajații lor, dar oferă și un sentiment de apartenență angajaților și crește angajamentul angajaților de a continua să lucreze în organizație. Ideile inovatoare vor fi produse atunci când leadershipul îi motivează pe angajați să comunice între ei și să-și împărtășească gândurile. Abilitățile de leadership permit, de asemenea, liderilor să-și conducă angajații în direcția corectă, în conformitate cu vizionarea și misiunea organizației. Atunci când liderul unei organizații conduce angajații în direcția corectă și îi motivează să se îmbunătățească și să inoveze continuu, performanța organizației va crește cu siguranță și va putea susține organizația în mediul de afaceri complex actual. Prin urmare, leadershipul eficient este principalul factor care aduce schimbare în organizație, dacă nu există leadership în organizație, nu va exista nicio sansă.

Concluziile acestei cercetări sunt utile pentru managerii care caută noi modalități de îmbunătățire a leadershipului. Pe măsură ce lumea afacerilor se schimbă constant și într-un ritm ridicat, se schimbă și cerințele privind modul de îndeplinire a obiectivelor de eficiență a leadershipului. Abordările de sus în jos sunt în prezent mai puțin preferate de companii, iar angajații tend să cultive relații mai degradă pe același palier. Ei caută feedback de la egal la egal, mai degradă decât evaluarea ierarhică. Absența unui leadership eficient poate stimula angajații să caute feedback legat de sarcină și sprințemotional din partea colegilor lor și, astfel, să se îndepărteze de la construirea unei bune relații manageri-angajați. Aceasta din urmă este, totuși, cheia pentru rezultate de înaltă performanță. O aliniere mai bună între manageri și angajați, precum și generarea de avantaje competitive durabile este asociată cu niveluri ridicate de împăternicire, sub forma delegării și împărtășirii ideilor noi și creative. Această lucrare susține

Leadership eficace în companiile multinaționale

că liderii, transformând angajații în actori care dețin puterea, care influențează rezultatele eficienței, sunt de mare valoare pentru companii. Promovarea unei forțe de muncă inovatoare și stimularea fiecărui angajat în parte să se implice în mod continuu este crucială pentru ca organizațiile să maximizeze și să stăpânească provocarea organizațională din ce în ce mai importantă de a-și depăși cu succes concurenții. Astfel, abilitarea angajaților este vitală în zilele noastre pentru stimularea performanței individuale ridicate.

În această lucrare s-a folosit un design de cercetare, care prin fuzionarea surselor de informații, poate oferi o perspectivă asupra provocărilor cu care se confruntă managerii de astăzi și ce abilități și trăsături sunt necesare în mod deosebit. S-a constatat că provocările cheie pentru manageri includ un nivel ridicat de diversitate a informațiilor, o gamă largă de probleme de afaceri, viteza schimbării și un volum mare de muncă. Astfel, managerii trebuie să fie capabili și dispuși să se adapteze la un mediu de afaceri care se schimbă tot mai rapid și să revizuiască continuu practicile de management. Acest lucru necesită empatie, deschidere către idei noi și creative, dar și răbdare și capacitatea de a reflecta asupra propriului comportament. Deși majoritatea managerilor intervievați au considerat abilitățile soft ca fiind din ce în ce mai importante, rezultatele noastre sugerează că sunt necesare atât abilitățile soft, cât și cele hard. S-au identificat abilitățile cheie de leadership care sunt abilitățile de comunicare, cunoștințele lingvistice, abilitățile organizaționale, cunoștințele specifice disciplinei, alfabetizarea digitală și auto-reflecția. În plus, rezultatele noastre sugerează că este deosebit de important ca managerii să fie empatici, deschiși la minte, flexibili, motivați și toleranți la stres.

Interesul pentru leadershipul eficient în companiile multinaționale, a venit de la profesioniștii din comunitatea de afaceri care, în ultimii ani, au evocat probleme cu care se confruntă. Astfel, s-a propus realizarea unui bilanț al dezvoltării motivării, creativității și schimbării organizaționale în companii.

Într-adevăr, trecerea în revistă a scrierilor despre leadershipul eficient evidențiază neajunsurile în ceea ce privește definiția și dimensiunile sale. Pentru a adopta o abordare integrativă, s-au studiat lucrările despre leadershipul eficient pe trei teme principale: practici de motivare, creativitate și schimbare. În urma acestor observații, s-a adoptat, aşadar, o abordare aplicată și calitativă.

Motivarea resurselor umane reprezintă un aspect vital în cadrul companiilor multinaționale. Acestea își desfășoară activitatea într-un mediu complex și competitiv, iar resursele umane reprezintă motorul care le permite să fie eficiente și să obțină performanțe ridicate. Motivarea acestor resurse umane nu este un proces simplu, dar este absolut necesar pentru a obține angajați loiali, motivați și productivi.

S-a constatat că una dintre cele mai importante modalități prin care companiile multinaționale își motivează resursele umane este oferirea unui pachet salarial competitiv și beneficii atractive. Acest lucru include un salariu competitiv, bonusuri de performanță, asigurare medicală, pensie, concedii plătite și alte beneficii care pot fi personalizate în funcție de nevoile și așteptările angajaților.

Un alt aspect important al motivării resurselor umane este oferirea de oportunități de dezvoltare profesională și personală. Acest lucru poate fi realizat prin furnizarea de training-uri și cursuri, coaching, mentoring, feedback regulat și oportunități de avansare în cadrul companiei. Angajații sunt motivați de perspectiva de a-și dezvolta abilitățile și cariera în cadrul companiei și de a avea oportunități de creștere și de îndeplinire a obiectivelor personale și profesionale.

Companiile multinaționale își motivează, de asemenea, resursele umane prin promovarea unei culturi a diversității și incluziunii. Aceasta implică acceptarea și valorizarea diferențelor culturale și etnice, de gen și de orientare sexuală, și crearea unui mediu de lucru în care toți angajații se simt respectați și apreciați. Această cultură a diversității și incluziunii poate spori angajamentul și loialitatea angajaților, precum și performanța companiei în ansamblu.

Leadership eficace în companiile multinaționale

O altă modalitate importantă de motivare a resurselor umane în cadrul companiilor multinaționale este asigurarea unui echilibru între viața personală și cea profesională. Companiile pot oferi programul de lucru flexibil, munca la distanță, concedii de maternitate și paternitate și alte beneficii care permit angajaților să-și gestioneze mai bine timpul și să-și echilibreze viața personală și cea profesională. Acestea pot spori satisfacția și angajamentul angajaților și pot îmbunătăți productivitatea și performanța companiei.

Creativitatea resurselor umane reprezintă o abilitate esențială în cadrul companiilor multinaționale. Aceasta poate fi definită ca abilitatea de a găsi soluții originale și inovatoare la problemele și provocările cu care se confruntă compania, prin utilizarea imaginării, a gândirii laterale și a perspectivelor diferite. Într-un mediu complex și competitiv, companiile multinaționale se confruntă cu o serie de provocări, iar creativitatea resurselor umane poate ajuta la identificarea unor soluții noi și inovatoare. Aceste soluții pot fi aplicate în diverse domenii, de la îmbunătățirea proceselor și produselor, până la dezvoltarea de strategii de afaceri și îmbunătățirea relațiilor cu clienții.

Există o serie de modalități prin care companiile multinaționale își pot dezvolta creativitatea resurselor umane. Un prim pas este de a încuraja gândirea liberă și deschisă, fără a avea temeri de a sugera idei noi și neconvenționale. Acest lucru poate fi realizat prin organizarea de ședințe de brainstorming, în care toți angajații sunt încurați să participe și să ofere idei.

O altă modalitate de a dezvolta creativitatea resurselor umane este de a încuraja colaborarea și schimbul de idei între diferite departamente și echipe de lucru. Aceasta poate ajuta la crearea unui mediu de lucru în care se încurajează inovația și gândirea creativă, indiferent de domeniul de activitate.

Companiile multinaționale pot, de asemenea, să încurajeze creativitatea prin furnizarea de oportunități de învățare și dezvoltare. Acestea pot fi sub forma de training-uri, cursuri, seminare sau ateliere, care să își ajute pe angajați să își dezvolte abilitățile de gândire creativă și să înțeleagă importanța acestei abilități în cadrul companiei.

O altă metodă prin care companiile multinaționale își pot stimula creativitatea este de a crea un mediu de lucru deschis și prietenos, care să încurajeze exprimarea liberă a ideilor și opiniei. În acest fel, angajații vor fi mai predispuși să ofere soluții creative și inovatoare, fără teama de a fi judecați sau criticați.

Adoptarea schimbării organizaționale este un proces critic pentru orice companie, mai ales pentru cele multinaționale, care operează într-un mediu global complex și dinamic. Resursele umane au un rol esențial în acest proces, deoarece sunt responsabile pentru gestionarea schimbării în cadrul organizației și pentru asigurarea că aceasta se realizează fără probleme și cu rezultate pozitive.

Într-o companie multinațională, adoptarea schimbării organizaționale poate fi mai dificilă din cauza diversității culturale, a diferențelor de limbă și de reguli și proceduri. Prin urmare, este important ca resursele umane să fie bine pregătite și să aibă abilitățile necesare pentru a aborda aceste provocări.

Primul pas în adoptarea schimbării organizaționale este identificarea nevoii de schimbare și a motivelor care stau la baza acesteia. Resursele umane trebuie să fie capabile să identifice problemele și să propună soluții pentru a îmbunătăți eficiența și performanța organizației.

Odată ce nevoia de schimbare a fost identificată, resursele umane trebuie să comunice cu angajații pentru a le explica motivele și beneficiile schimbării. Este important să se ofere o comunicare clară și deschisă, astfel încât angajații să înțeleagă importanța schimbării și să fie pregătiți să o accepte.

După ce comunicarea a fost realizată, resursele umane trebuie să asigure că schimbarea este bine planificată și implementată. Acest lucru poate fi realizat prin dezvoltarea unui plan de acțiune detaliat, care să includă obiectivele schimbării, resursele necesare și termenele limită. De asemenea, este important să se ofere formare și suport angajaților pentru a-i ajuta să facă față noilor cerințe și să se adapteze la schimbare.

Leadership eficace în companiile multinaționale

Pe măsură ce schimbarea este implementată, resursele umane trebuie să monitorizeze progresul și să adapteze planurile și acțiunile în consecință. Acestea trebuie să fie flexibile și să își ajusteze abordarea în funcție de feedbackul angajaților și de rezultatele obținute.

Această lucrare a oferit perspective utile asupra modului în care managerii pot consolida și îmbunătăți performanța individuală la locul de muncă, în funcție de diferitele medii de afaceri.

Leadershipul eficient în companiile multinaționale este esențial pentru succesul acestora într-un mediu global competitiv. În acest context, iată câteva concluzii importante:

Companiile multinaționale trebuie să se concentreze pe dezvoltarea unor lideri puternici și diversi, care să poată naviga cu succes prin diferite culturi, limbi și tradiții de afaceri.

Abilitatea de a comunica eficient este esențială în leadershipul din companii multinaționale. Liderii trebuie să fie capabili să comunice clar și eficient cu oamenii din diferite locații geografice și cu diferite experiențe culturale și să poată negocia cu partenerii de afaceri din întreaga lume.

Leadershipul eficient în companiile multinaționale implică abilitatea de a dezvolta o vizionare globală și de a înțelege diferitele piețe și culturi de afaceri din întreaga lume. Această abilitate permite liderilor să ia decizii înțelepte, să identifice oportunități și să dezvolte strategii care să răspundă nevoilor și așteptărilor diferitelor piețe.

Flexibilitatea este o altă caracteristică importantă a unui lider eficient în companiile multinaționale. Liderii trebuie să fie capabili să se adapteze la schimbările rapide din mediul de afaceri global și să găsească soluții inovatoare la problemele complexe.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Scrierea tezei de doctorat a fost o provocare semnificativă, dar și o experiență profund satisfăcătoare, care a oferit oportunitatea de a aduce contribuții originale și semnificative la cercetarea în domeniu. În acest sens, munca de echipă și colaborarea au fost esențiale în obținerea unei cercetări solide.

În ceea ce privește tema tezei de doctorat intitulată "Leadership eficient în companiile multinaționale", contribuțurile personale aduse ar putea fi multiple:

- identificarea și cercetarea celor mai recente teorii și tendințe în leadershipul eficient din companiile multinaționale. Acest aspect a inclus și studierea unor lideri corporativi bine cunoscuți, care au avut un impact semnificativ în companiile multinaționale, precum și analizarea modelelor de leadership care s-au dovedit eficiente în contextul global actual;
- studierea impactului diversității culturale și a interacțiunilor interculturale în cadrul companiilor multinaționale. Resursele umane joacă un rol semnificativ în asigurarea unei bune comunicări și colaborări între angajații din diferite culturi, iar un leadership eficient trebuie să fie capabil să abordeze aceste provocări într-un mod constructiv;
- examinarea modului în care tehnologia și inovația au influențat leadershipul în companiile multinaționale, și cum acestea pot fi integrate într-un model de leadership eficient;
- studierea impactului mediului extern, cum ar fi schimbările politice și economice, care a oferit o perspectivă mai amplă asupra provocărilor și oportunităților pentru un leadership eficient în cadrul companiilor multinaționale;
- realizarea cercetării primare și analiza datelor. Acest lucru a inclus interviuri cu lideri corporativi și angajați din companii multinaționale, analiza statistică a datelor, precum și analiza studiilor de caz relevante;
- acordarea unei flexibilități mai mari în alegerea recompenselor pentru angajați talentați;

Leadership eficace în companiile multinaționale

- identificarea oportunităților prin care rezultatele cercetării contribuie la literatura existentă unde există o cantitate limitată de cercetări care se concentrează pe înțelegerea competențelor globale de leadership și a conexiunii lor cu eficacitatea leadershipului;
- crearea unui model de leadership adaptiv și a unui ghid de bune practici pentru liderii care lucrează într-un mediu global, care să le ofere cunoștințe despre competențele esențiale care prezic eficiența leadershipului global;
- permiterea obținerii implicațiilor practice atât la nivel de companie, cât și pentru manageri. La nivel de companie, se sugerează crearea de structuri care să permită tinerilor directori cu know-how digital să introducă idei noi și să le implementeze în timp util. Companiile ar trebui să revalueze individual ce abilități de leadership ar trebui să fie solicitate atunci când creează anunțuri de angajare pentru posturi de conducere la diferite niveluri de conducere.

CĂI VIITOARE DE CERCETARE

Leadershipul eficient în companiile multinaționale este un subiect de interes major pentru cercetătorii din domeniul managementului și al afacerilor internaționale. În ultimii ani, cercetarea a arătat că succesul companiilor multinaționale depinde în mare măsură de calitatea leadershipului din organizație. În acest context, specificăm căi viitoare de cercetare în leadershipul eficient în companiile multinaționale:

- identificarea caracteristicilor de leadership care se adaptează cel mai bine la diferențele culturale de afaceri. Cercetările pot fi efectuate într-o varietate de medii culturale și de afaceri, pentru a evalua eficacitatea anumitor stiluri de leadership și de a identifica cele mai bune practici pentru leadershipul eficient în diferențe contexte culturale;
- studierea modului în care tehnologia și schimbările digitale influențează leadershipul în companiile multinaționale. Pe viitor, alte cercetări pot explora modul în care liderii pot utiliza tehnologia pentru a-și gestiona echipele de la distanță, pentru a comunica eficient și pentru a lua decizii mai bune într-un mediu de afaceri global;
- investigarea impactului diversității culturale asupra leadershipului în companiile multinaționale. Alte cercetări ar putea explora modul cum pot liderii să-și gestioneze echipele formate din persoane cu experiențe culturale și de afaceri diferențiate, pentru a crea un mediu de lucru armonios și pentru a obține rezultate mai bune;
- analizarea impactului schimbărilor politice și economice globale asupra leadershipului în companiile multinaționale. Pe viitor, s-ar putea explora modul în care liderii trebuie să reacționeze la schimbările în politica internațională și în mediul economic global pentru a-și proteja afacerile și pentru a crește într-un mediu de afaceri incert;
- explorarea factorilor care influențează apariția contextelor colaborative de leadership adaptativ;
- examinarea relației dintre manifestările leadershipului adaptiv și dimensiunile structurale ale muncii. Studierea leadershipului adaptiv prin examinarea comportamentelor și atributelor liderului obișnuit sau chiar ale liderilor de succes poate genera o gamă destul de restrânsă de comportamente - deoarece liderul mediu poate avea tendința să nu aibă sau să nu se angajeze în abilități de gândire creativă. Cercetările viitoare pot examina, astfel, leadershipul adaptiv prin prisma schemelor și teoriilor implicite ale leadershipului și creativității;
- recomandarea ca atât practicienii, cât și profesorii să ofere claritate firmelor și candidaților, acest lucru este necesar în prezent în ceea ce privește abilitățile de conducere. De asemenea,

Leadership eficace în companiile multinaționale

universitățile și alte instituții de învățământ responsabilitatea de a pregăti candidații cu abilitățile necesare pentru o carieră de succes în era digitală și ar trebui să adapteze curricula în mod corespunzător. Acest lucru necesită noi perspective de cercetare, așa că se recomandă studii viitoare pentru a aborda în continuare impactul digitalizării asupra aspectelor legate de leadership;

- includerea unor variabile care surprind efectele psihologice ale leadershipului asupra angajaților;
- creșterea numărului de respondenți pentru chestionar, iar populația ar putea fi împărțită în mai multe sub-populații în funcție de domeniile de activitate ale respondenților, rolurile și nivelul de experiență de conducere, precum și naționalitățile acestora;
- extinderea sferei cercetării prin identificarea competențelor suplimentare și a caracteristicilor de personalitate din literatura de specialitate care urmează să fie testate prin utilizarea aceleiași metode de cercetare.

LIMITELE CERCETĂRII

În timp ce cercetarea realizată în cadrul tezei de doctorat cu titlu "Leadership eficient în companiile multinaționale" poate fi o oportunitate excelentă de a aduce contribuții originale și semnificative la cercetarea în domeniu, este important să recunoaștem că există și limite în această cercetare:

- subiectivitatea și complexitatea conceptului de leadership eficient în companiile multinaționale: Ceea ce funcționează bine pentru o companie poate să nu funcționeze pentru alta și înțelegerea acestui concept poate fi influențată de diferite percepții culturale și de contexte specifice;
- timpul și resursele: Cercetarea în leadershipul eficient necesită mult timp și resurse, astfel încât cercetătorii pot fi limitați în ceea ce privește cercetarea pe care o pot realiza și zonele geografice pe care le pot acoperi;
- dificultăți în obținerea de date relevante: Este posibil ca anumite date și informații să fie protejate de către companii multinaționale sau să fie limitate în accesibilitate, ceea ce poate face dificilă obținerea unor date relevante pentru cercetare;
- contextul complex: Companiile multinaționale funcționează într-un context complex de afaceri, care implică interacțiuni culturale, politice și economice în cadrul și între națiuni. Această complexitate poate face dificilă identificarea unor abordări generale în leadershipul eficient în companiile multinaționale;
- dificultatea de a evalua impactul leadershipului în organizație: Evaluarea impactului leadershipului poate fi dificilă, deoarece poate fi influențată de mulți factori, cum ar fi politica internă și schimbările economice;
- eșantionul relativ mic de intervievați poate fi văzut ca o limită, ceea ce face ca studiile la scară mai largă să fie obligatorii pentru validarea rezultatelor: Deși concentrarea noastră pe companii și constrângerile locale permit o comparație mai bună a rezultatelor, transferabilitatea rezultatelor către alte industrii și regiuni sau țări ar putea fi doar limitată. Având în vedere dimensiunea eșantionului studiului și a populației, o dimensiune mai mare a eșantionului dintr-o populație suplimentară care constă în indivizi din diferite naționalități, industrii și domenii de afaceri ar putea crește acuratețea constatărilor;

Leadership eficace în companiile multinaționale

- accentul studiului pe o singură zonă geografică: studiul nu a luat în considerare companiile multinaționale din mai multe zone geografice; prin urmare, domeniul geografic specific asociat localităților poate limita transferabilitatea acestui studiu;
- natura studiilor calitative: Autorul a fost singura persoană responsabilă pentru colectarea datelor, analiza și interpretarea lor. Cu toate acestea, s-a încercat minimizarea părtinirii prin aplicarea unor metode adecvate, crescând credibilitatea și fiabilitatea acestui studiu.

BIBLIOGRAFIE

1. Abou-Moghli, A. (2015). The role of organizational support in improving employees performance. *International Business Research*, 8(2), 198-203.
2. Adecco Group (2020). Resetting Normal: defining the new era of work. <https://www.adecgroup.com/future-of-work/latest-research/reset-normal/>
3. Alas, R. 2015, *Resistance to institutional and organizational change: an individual perspective*. In Change Management and the Human Factor. Springer, Cham
4. Alderfer, C.P. (1967). Convergent and Discriminant Validation of Satisfaction and Desire Measures by Interviews and Questionnaires. *Journal of Applied Psychology*, 509-20.
5. Alderfer, C.P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 75-142.
6. Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
7. Amabile, T.M. and Pillemer, J. J. 2012. Perspectives on the social psychology of creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46, pp. 3-15.
8. Amagoh, F. (2009), Leadership development and leadership effectiveness, *Management Decision*, Vol. 47 No. 6, pp. 989-999
9. Anderson, R., & Dewald, W. (1994, November/December). Replication and scientific standards in applied economics a decade after the Journal of Money, Credit and Banking project. *The Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 76(6), 79-86
10. Antonellis Jr, P. J. 2016, Change Management: Recommendation for Pre-change Success. *Fire Engineering*, 369(8), 49
11. Appelbaum, SH, Habashy, S, Malo, J & Shafiq, H 2012, Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model, *Journal of Management Development*, vol. 31, no. 8, pp. 764-782.
12. Arnolds, C.A. & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719.
13. Atkinson, P., & Mackenzie, R. (2015). Without leadership there is no change. *Management Services*, 59(2), 42-47.
14. Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003): Adding the 'E' to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), pp. 325-338
15. Awad, R, Sherratt, S & Jefferies, M 2013, 'Proposing a new model for organizational change management', *Change Management: An International Journal*, vol. 12, no. 3, pp. 17-28.
16. Azzam, A. M. (2014) Motivation to learn: A Conversation with Daniel Pink. *Motivation Matters*, 72(1), 12-17.
17. Baer, M. 2012. Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55, pp. 1102 – 1119.

Leadership eficace în companiile multinaționale

18. Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–69.
19. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84, 91-215.
20. Barley, S. R., Meyerson, D. E., & Grodal, S. (2011): E-mail as a source and symbol of stress. *Organization Science*, 22(4), pp. 887-906.
21. Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press, p 11
22. Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
23. Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press
24. Batten, J. D. (1989). *Tough-minded leadership*. New York: AMACOM.
25. Battilana, J & Casciaro, T 2012, ‘Change agents, networks, and institutions: a contingency theory of organizational change’, *Academy of Management Journal*, vol. 55, no. 2, pp. 382
26. Benn, S, Dunphy, D & Griffiths, A 2014, *Organizational change for corporate sustainability*, Routledge, New York.
27. Bennett, N., J. Lemoine, What Vuca really means for you, *Harvard Business Review*, 92 (2014)
28. Blake, R.R., McCanse, A.A. (1991), *Leadership Dilemmas – Grid Solutions*, Gulf Publishing Company, Houston
29. Blaskova, M. (2015). *Tolerance and Flexibility as Crucial Competences of Multicultural Team Leader*.
30. Blaskova, M. (2015). Tolerance and Flexibility as Crucial Competences of Multicultural Team Leader, 12th International Scientific Conference, HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT Klaipėda, 27 – 28 May
31. Bonabeau, E., C.Meyer. Swarm intelligence: A whole new way to think about business. *Harvard business review* 79 (2001): 106-115
32. Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. M. (2009): Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), pp. 505-514.
33. Bonsu, S., & Twum-Danso, E. (2018). Leadership style in the global economy: A focus on cross-cultural and transformational leadership. *Journal of Marketing and Management*, 9(2), 37-52.
34. Bossidy, L. & Charan, R. (2002). *Execution, The Discipline of Getting Things Done*. Crown Business
35. Brownell J (2006). Meeting the competency needs of global leaders. *Human Resource Management* 45(3): 309–336
36. Bruton, G., I. Filatotchev, S. Si and M. Wright. 2013. Entrepreneurship and strategy in emerging economies. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7, pp. 169-18
37. Bryman, Alan and Bell, Emma (2011); *Business research methods*. Oxford university press UK.
38. Bucciarelli, L 2015, ‘A review of innovation and change management: stage model and power influences’, *Universal Journal of Management*, vol. 3, no. 1, pp. 36-42.
39. Burke, WW 2013, *Organization change: theory and practice*, Sage Publications, New York.

Leadership eficace în companiile multinaționale

40. Burnes, B., Hughes, M., & By, R.T. (2016). *Reimagining organisational change leadership. Leadership*
41. Butt, F. S., Nawab, S., & Zahid, M. 2018, Organizational Factors and Individual Effectiveness: Moderating Role of Change Management. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 33(1)
42. Butts, M. M., Becker, W. J., & Boswell, W. R. (2015): Hot buttons and time sinks: The effects of electronic communication during nonwork time on emotions and work-nonwork conflict. *Academy of Management Journal*, 58(3), pp. 763-788.
43. Cabeza-Erikson, I., Edwards, K., & Van Brabant, T. (2008). *Development of leadership capacities as a strategic factor for sustainability*. Karlskrona: Blekinge Tekniska Högskola
44. Caliguri, P., Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*. 47. 612–622.
45. Caliguri, Paula. Di Santo, Victoria. (2001). Global Competence: What Is It, and Can It Be Developed Through Global Assignments? *Human Resource Planning*. 24. 27-35.
46. Cameron, E & Green, M 2015, *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*, Kogan Page Publishers, New York
47. Campbell, D. J. & Ilgen, D.R. (1976). Additive effects of task difficulty and goal setting on subsequent performance. *Journal of Applied Psychology*. 61.
48. Capgemini Research Institute. (2021). The future of work: from remote to hybrid. <https://www.capgemini.com/pl-pl/raporty/the-future-of-work/>
49. Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001): Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 481-498.
50. Chelcea, S., (2001), Tehnici de cercetare sociologică. Supor de curs, p. 73, disponibil on-line la <https://alingavreliuc.files.wordpress.com/2010/10/septimiu-chelcea-tehnici-de-cercetare-sociologica1.pdf>
51. Cisco (2020). The rise of the hybrid workplace. <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/products/collateral/collaboration-endpoints/globalworkforce-survey.pdf>
52. Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016): The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59, pp. 731-739.
53. Collins, J. (2001). *Good to Great, Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. HarperCollins.
54. Conway, N., Clinton, M., Sturges & J., Budjanovcanin, A. (2015). Using self-determination theory to understand the relationship between calling enactment and daily well- being. *Journal of Organizational Behavior*, 36(8), 1114-1131.
55. Cummings, T & Worley, C 2014, *Organization development and change*, Cengage Learning, New York.
56. Dahlquist, J. and Wiklund, J. 2012. Measuring the market newness of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 27, pp. 185-196.
57. Dawson, Catherine (2010); *Introduction to research methods*. How to book UK
58. Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014): Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25(1), pp. 63-82.
59. Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105–115.

Leadership eficace în companiile multinaționale

60. Disney W. (2003). *The Imagineering Way: Ideas to Ignite Your Creativity (Imagineering Book)* Hardcover – June 30
61. Donnelly, Gibson, and Ivancevich, 1971, *Fundamentals of Management: Functions, Behavior, Models*" (Book Review) Moore, Laurence J. Mississippi Valley Journal of Business and Economics; New Orleans, La. Vol. 7, Iss. 2, p 96.
62. Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of knowledge management*, 11(4), 20-29.
63. Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101–124.
64. El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016): How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), pp. 141-166
65. Fernandez, A. J. & Underwood, L. (2006). *CHINA CEO: Voices of Experience from 20 International Business Leaders*
66. Ford, J.K., Lauricella, T.K., Van Fossen, J.A., & Riley, S.J. (2021). Creating energy for change: The role of changes in perceived leadership support on commitment to an organizational change initiative. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 153– 173
67. Freifeld, L. (2013). Emerging training leaders. *Training*, 50(3), 20-31.
68. Friedman, B. A. (2007). Globalization implications for human resource management roles. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(3), 157-171.
69. Friedman, L., Fleishman, E. A., & Fletcher, J. M. (1992): Cognitive and interpersonal abilities related to the primary activities of R&D managers. *Journal of Engineering and Technology Management*, 9(3), pp. 211-242.
70. Fugate, M, Prussia, GE & Kinicki, AJ 2012, Managing employee withdrawal during organizational change the role of threat appraisal, *Journal of Management*, vol. 38, no. 3, pp. 890-914.
71. Fullan, M 2007, *Leading in a culture of change*, Jossey-Bass, New York
72. Furr, N. R., Cavarretta, F. and Garg, S. (2012). Who changes course? The role of domain knowledge and novel framing in making technology changes. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6, pp. 236-256.
73. Kane, G. C., A. N. Phillips, J. Copulsky, G. Andrus. How Digital Leadership Is (not) different Leading Digital Change Companies. *MIT Sloan Management Review and Deloitte* , (2019) 11-16
74. Gambrell, K., Matkin, G., & Burbach, M. (2011). Cultivating leadership: The need for renovating models to higher epistemic cognition. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 308-319
75. Ganta, V. C. and Manukonda, J. K. (2014). Leadership During Change and Uncertainty in Organizations. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 3(3), 1183.
76. George, J.M. & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 687-697.

Leadership eficace în companiile multinaționale

77. George, J.M. & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 687-697.
78. Gill, John and Johnson Phil (2010); *Research methods for managers*. Sage UK.
79. Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J. W. (2008). Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 153-169
80. Glick, N. D. (2002). The Relationship between Cross Cultural Experience and Training, and Leader Effectiveness in the US Foreign Service. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 2(3), 339–356
81. Goksoy, A. Ozsoy, B & Vayvay, O 2012, Business process reengineering: strategic tool for managing organizational change an application in a multinational company, *International Journal of Business and Management*, vol. 7, no. 2, pp. 89-100.
82. Goksoy, A. Ozsoy, B & Vayvay, O 2012, Business process reengineering: strategic tool for managing organizational change an application in a multinational company, *International Journal of Business and Management*, vol. 7, no. 2, pp. 89-100
83. Goldsmith, M., Greenberg, C. L., Robertson, A., & Hu-Chan, M. (2003). *Global leadership: The next generation*. New Jersey, NJ: Pearson FT Press
84. Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review. Harvard: Harvard Business School Publishing Corporation, Publication Number R00204
85. Gong, Y., Huang J., Farh J., (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative SelfEfficacy. *Academy of Management*. 65, 765-778.
86. Graetz, F., Rimmer, M., Smith, A., and Lawrence, A. (2010). *Leadership for Change. Managing organizational change* (3rd edition), 6, 144.
87. Gratton, L. (2016): Rethinking the manager's role. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), pp. 24-27.
88. Greenberg, J. (1989). Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 174-184.
89. Grint, K. (2007). *What is Leadership? from Hydra to Hybrid*. Working paper, Said Business School and Templeton College, Oxford University
90. Guillén, L., Mayo, M., & Korotov, K. (2015): Is leadership a part of me? A leader identity approach to understanding the motivation to lead. *Leadership Quarterly*, 26(5), pp. 802- 820.
91. Guynamant, B. 2015, *The Role of Management Development in Change Management: The Example of Financial Markets*. In Change Management and the Human Factor (pp. 59-76). Springer, Cham
92. Hajro, A., & Pudelko, M. (2010). An analysis of core-competences of successful multinational team leaders. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 10(2): 175–194.
93. Hall, E.T. (1959), *The Silent Language*, Doubleday, Garden City, New York, NY
94. Hammond, M.M., Neff, N.L., Farr, J.L., Schwall, A.R., Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1): 90-105.
95. Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A metaanalytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194.

Leadership eficace în companiile multinaționale

96. Hayes, J 2014, *The theory and practice of change management*, Palgrave Macmillan, New York.
97. Hays (2021). A hybrid future? The evolution of the workplace through Covid-19 and beyond. <https://www.hays.co.uk/documents/34684/5870862/Hays-aHybrid-Future-Management-Today-Report-2020-UK.pdf>
98. Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy Answers*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University, p 2
99. Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall
100. Herzberg F., Mausner B. & Snyderman B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley, New York.
101. Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press
102. Hollander, E.P. (1995). Ethical challenges in the leader-follower relationship. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 55.
103. Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270-287.
104. House, J.R., Hanges J.P., Mansour, J., Dorfman, J.P., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations - The Increased Importance of Sensitivity to Cultural Differences*. Sage.
105. House, W.C. (1976). Effect of locus of control, expectancy confirmation-disconfirmation, and type of goal on causal attributions of failure. *Journal of Research in Personality*, 10, 10.
106. Hritz, C. (2008). Change model. *Leadership Excellence*, 25(5), 14.
107. <https://news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx>, accesat în data de 13.06.2021, ora 17.00
108. Hunt, C. S. (2015): Leading in the digital era, *TD: Talent Development*, 69(6), pp. 48-53.
109. Hunter, S., Bedell, K. & Mumford, M.D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*. 19(1)
110. Hurn, BJ 2012, 'Management of change in a multinational company', *Industrial and Commercial Training*, vol. 44, no. 1, pp. 41-46.
111. Hurts, W., N. Shone, D. Tully, Q. Shi, C. Chalmers, J. Hulse, D. O' Hare, Developing a Productivity Accelerator Platform to Support UK Businesses in the Industry 4.0 Revolution, (2019) 517-525
112. Ilies, R., Schwind, K.M., Wagner, D.T., Johnson, M.D., DeRue, D. S., Ilgen, D. (2007). When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work-family conflict and social behaviors at home. *Journal of Applied Psychology*, 92(5): 1368-1379.
113. Ionescu, V. (2014). Leadership, culture and organizational change. *Manager*, (20), 65-71.
114. Jackson. and Parry. (2008). *A Very Short, Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Leadership*. London: SAGE Publication, 208(2), 25.
115. Jehn, K., Peterson, R.S., Sanchez-Burks, J. (2011). Seeing the World Through Different Eyes: The Effects of Conflict Belief Asymmetry on Workgroup Performance. *IACM 24TH Annual Conference Paper*.
116. Johnson, K.J. (2016). The dimensions and effects of excessive change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(3), 445-459.
117. Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussionl, *Journal of European Industrial Training*, Vol.29, No.3, pp.199-213.

Leadership eficace în companiile multinaționale

118. Judge et al., (2009). Core Self-Evaluations and Work Success. *Current Directions in Psychological Science*, 18(1): 58-62.
119. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
120. Kagermann, H., W. Wahlster, J. Helbig, 2013, eds.: *Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0*: Final report of the Industrie 4.0 Working Group
121. Katz, R. L. (1974): Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), p. 90
122. Kelly, M.L. (2005). Academic advisors as transformational leaders. *The mentor: an Academic Advising Journal*.
123. Keyter, C.A. (2019). *Namibian Governance: A Public Administration and Management*. Pretoria: Juta Publishers, p 61
124. Kiel, D., J. M. Muller, C. Arnold. (2017). Sustainable Industrial Value Creation: Benefits and Challenges of Industry 4.0, *International Journal of Innovation Management*
125. Koltko-Rivera, M. E., Candland, D. K. (editor). (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. *Review of General Psychology*, 10(4), 302-317.
126. Korpelainen, I. (2013). *Esimiesbussilla erinomaiseen johtamiseen – Euroja hyvästä esimiestyöstä. Korpijyvä*: Management Institute of Finland MIF Oy.
127. Kotter, J. (2001). What Leaders Really Do? *Harvard Business Review*
128. Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation, Publication Number R0111F*, p 7
129. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
130. Lange, Silma E., *Global Leadership Effectiveness: The Predictive Value of Cognitively Oriented Competencies* (2015). Master's Theses. 4549
131. Latham, G. P. & Locke, E. A. (1979). Goal setting-A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80.
132. Lee, A., Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., & Maio, G.R. (2015). Conceptualizing leadership perceptions as attitudes: Using attitude theory to further understand the leadership process. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 910–934.
133. Lee, M., Y. Lee, C. Chou, Essential Implication of the Digital Transformation in Industry 4.0, *Journal of Scientific & Industrial Research*, 76 (2017) 465-467
134. Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., and Wearing, A. (2010) Leadership and Trust: Their Effect on Knowledge Sharing and Team Performance. *Management learning*, 41(4), p 473-49.
135. Lencioni P., 2014, Avantajul – *De ce sănătatea organizațională este cel mai important atu în afaceri*, București, Editura Litera
136. Lewin, K. (1951). *Field-theory in social science*. New York: Harper and Row
137. Lipiński, R., & Jamro, K. 2017, Information Flow Model: A Versatile and Effective Change Management Model. In ECMLG2017 13th European Conference on Management, Leadership and Governance: *ECMLG 2017* (p. 253). *Academic Conferences and publishing limited*
138. Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
139. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). *New directions in Goal-Setting Theory*. Sage Journals.
140. Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005): Identity, deep structure and the development of leadership skill. *Leadership Quarterly*, 16(4), pp. 591-615.

Leadership eficace în companiile multinaționale

141. Lord, R., R. H. Identity, deep structure and the development of leadership skill, *The leadership Quarterly*, 16 (2005) 591-615
142. Lorenzoni, I., Nicholson-Cole, S., & Whitmarsh, L. (2007). Barriers perceived to engaging with climate change among the UK public and their policy implications. *Global environmental change*, 17(3), 445-459
143. Lynch, A., & Gomaa, M. (2003): Understanding the potential impact of information technology on the susceptibility of organizations to fraudulent employee behavior. *International Journal of Accounting Information Systems*, 4(4), pp. 295-308.
144. Madanchian, M. and Hussein, N. and Noordin, F. and Taherdoost, H. (2017). *Leadership Effectiveness Measurement and Its Effect on Organization Outcomes*
145. Madhoushi, M., Sadati, Delavari, H., Mehdivand, M., Mihandost, R. (2011). Entrepreneurial Orientation and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management. *Asian Journal of Business Management*, 3(4): 310-316.
146. Madjar, N. (2005). The contributions of different groups of individuals to employees' creativity. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 182-206.
147. Magala, S. (2005). *Cross-cultural Competence*. London: Routledge
148. Malloch, K., & Melnyk, B. M. (2013). Developing high-level change and innovation agents: competencies and challenges for executive leadership. *Nursing administration quarterly*, 37(1), 60-66.
149. Marion, R. (1999). *The edge of organization: Chaos and complexity theories of formal social systems*. Oxford: Sage Publications.
150. Maslow A.H. (1954). *Motivation and Personality*. N.Y.: Harper.
151. Matei 20:25-27, <https://www.biblegateway.com/passage/?search=Matei%2020%3A25-27&version=RMNN>
152. Matthews, Bob and Ross, Liz (2010); *Research methods: a practical guide for the social sciences*. Pearson education limited UK.
153. Mau, T. A. (2016). Leadership competencies for a global public service. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1), 3-22.
154. Maxwell, J. C. (2009). *Teamwork 101: What every leader needs to know*. Thomas Nelson Inc
155. McClanahan, K.J. (2020). Viva la evolution: Using dual-strategies theory to explain leadership in modern organizations. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101315.
156. McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand
157. McClelland, D. C., Pallak M. S. (editor). (1985). How Motives, Skills, and Values Determine What People Do. *American Psychologist*, 40(7), 812-825.
158. McGregor, D. M. (1957). The Human Side of Enterprise. *The Management Review*, 46, 22- 28.
159. McIntosh, J., Alonso, A., Maclure, K., Stewart, D., Kempen, T., Mair, A., Wiese, B. (2018), A case study of polypharmacy management in nine European countries: *Implications for change management and implementation*. Plos One,13(4).
160. McKinley, W., Latham, S. & Braun, M. (2014). Organizational decline and innovation: Turnarounds and downloads and downward spirals. *Academy of Management Review*, 1: 88-110
161. McKinsey Global Institute. (2021). The future of work after Covid-19. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-aftercovid-19>
162. Mscsenko, D., Guenter, H., & Day, D. V. (2017): Am I a leader? Examining leader identity development over time. *Leadership Quarterly*, 28(5), pp. 605-620.

Leadership eficace în companiile multinaționale

163. Moran, R.T. and Riesenberger, J.R. (1994), *The Global Challenge: Building the New Worldwide Enterprise*, McGraw-Hill Book Company, London
164. Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007): The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly*, 18(2), pp. 154-166.
165. Mumford, T., M. Campion, F. Morgeson, The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels, *The Leadership Quarterly*, 18 (2007) 154-166
166. Narayanan, V.K., Zane, L.J. and Kemmerer, B. (2011). The cognitive perspective in strategy: An integrative view. *Journal of Management*, 37, pp. 305-351.
167. Nordin, N, Deros, BM, Wahab, DA & Rahman, M 2012, A framework for organisational change management in lean manufacturing implementation, *International Journal of Services and Operations Management*, vol. 12, no. 1, pp. 101-117.
168. Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*, (3rd. ed). London: Sage Publications Ltd
169. Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Prentice.
170. Northouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
171. Oberer, B., A. Erkollar, Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7 (2018) 404–412.
172. Oldham G., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607–634.
173. Oldham, G.R. (2003). *Stimulating and supporting creativity in organizations*. In S. E. Jackson, M. A. Hitt, & A. S. Nisi (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage*: 243 – 273. San Francisco: Jossey – Bass.
174. Oreg, S., & Berson, Y. (2019). Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 272–307.
175. Park, Y. K., Song J. H., Yoon S. W., Kim J., (2014) Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement, *European Journal of Training and Development*, Vol. 38 Iss: 1/2, 75 - 94
176. Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., ... Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408.
177. Petry, T., (2018), *Digital leadership*. In *Knowledge Management in Digital Change*, Springer, Cham, 209-218
178. Phelps, K. C. (2014): So much technology, so little talent? Skills for harnessing technology for leadership outcomes. *Journal of Leadership Studies*, 8(2), pp. 51-56
179. Popper, K. (2002). *The logic of scientific discovery*. London: Routledge. (Original work published 1935), p 10
180. Preda, M. (2006). *Comportament organizațional [Organizational Behavior]*, Iași: Polirom Sociologie Românească (Romanian Sociology Review). http://revistasociologieromaneasca.ro/sr/article/view/2006_3_rujoiu
181. Prince, D. W., & Deal, J. J. (2018). *Developing cultural adaptability: How to work across differences* Center for Creative Leadership.
182. Princeton University "Swarm" WordNet. Princeton University. 2010.
183. Proverbele Capitolul 29 <https://biblia.resursecrestine.ro/proverbele/29>

Leadership eficace în companiile multinaționale

184. Quinlan, Christina, Babin, Barry, Carr, Jon, Griffin, Mitch and Zikmund, William G (2015); *Business research methods*. Cengag learning UK.
185. R. Ashkenas, B. Manville, The Six fundamental Skills Every Leader Should Practice, *Harvard Business Review* (2018).
186. Rafferty, A.E., Jimmieson, N.L., & Armenakis, A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.
187. Regan, P. (2012) Making Sense of Uncertainty: An Examination of Environmental Interpretation. *International Journal of Business and Management*, 7(6)
188. Rego, A., Machado, F., Leal, S., Pina, E. (2009) Are hopeful employees more creative? An empirical study. *Creativity Research Journal*. 21(2-3): 223-231.
189. Reinharth, L. & Wahba, M. (1975). Expectancy theory as a predictor of work motivation, effort expenditure, and job-performance. *Academy of Management Journal*, 18(3), 520.
190. Robbins, P. S. & Judge, A. T. (2013). *Organizational Behavior*. 15th Edition
191. Rowe, P. (2008). *Great Crisis Leaders: 10 Key Characteristics*. *Crisis Manager*, 24 November
192. Ruohotie, P., & Honka, J. (2002). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki, Finland: Edita Prima Oy.
193. Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393.
194. Saunders, Mark, Lewis, Philip and Thornhill, Adrian (2016); *Research methods for business students*. Pearson UK
195. Sawyer, R.K. 2012. *The science of human innovation. Explaining creativity*. New York: Oxford University Press.
196. Schaffer, MA, Sandau, K & Diedrick, L 2013, Evidence-based practice models for organizational change: overview and practical applications, *Journal of Advanced Nursing*, vol. 69, no. 5, pp. 1197-1209.
197. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons
198. Schneider, B. & Alderfer, C. P. (1973). Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 489-505.
199. Schneider, S., Barsoux, J-L. (2003). *Managing across Cultures*. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.
200. Scholz, T. M. (2015), The human role within organizational change: A complex system perspective. In *Change Management and the Human Factor* (pp. 19-31). Springer, Cham
201. Schuetz, A. (2017). Effective leadership and its impact on an Organization's success. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(3), 73-90.
202. Shaffer, M., Harrison, D., Gregersen, H., & Black, S. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91: 109–125.
203. Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933–958.
204. Sheppard, J.A., Sarros, J.C. and Santora, J.C. (2013), Twenty-first century leadership: international imperatives, *Management Decision*, Vol. 51, No. 2, pp. 267 - 280.
205. Shin, J, Taylor, MS & Seo, M (2012), Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change, *Academy of Management Journal*, vol. 55, no. 3, pp. 727-748.

Leadership eficace în companiile multinaționale

206. Shockley-Zalaback, P.S. (2006). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*, Pearson Education, Boston
207. Skinner, B. F. (1938). *The Behavior of organisms: An experimental analysis*. New York: Appleton-Century.
208. Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. SimonandSchuster.com
209. Smith, WK & Lewis, MW (2011), Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review*, vol. 36, no. 2, pp. 381-403.
210. Sonmez Cakir, F., & Adiguzel, Z. (2020). *Analysis of leader effectiveness in organization and knowledge sharing behavior on employees and organization*. SAGE Open, 10(1)
211. Sousa, M.J., Santo V., Sacavém, A. I.P. dos Reis, M.C Sampaio. 4.0 Leadership Skills in Hospitality Sector. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8 (2019) 105–117
212. Spears, L.C. (2010). Character and servant leadership. *Journal of Virtues & Leadership*, 1(1): 25-30.
213. Stacey M. C., Paul J. T., Alice C. (2011) Trust and distrust in safety leadership: Mirror reflections? *Safety Science*, 49(8–9), 1208-1214.
214. Statt, D. A. (1994). *Psychology and the world of work*. New York: University Press.
215. Stock, T., M. Obenaus, S. Kunz, H. Kohl, Industry 4.0 as enabler for a sustainable development: *A qualitative assessment of its ecological and social potential*, 118 (2018) 245-267
216. Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14
217. Summers, L. (1991). The scientific illusion in empirical macroeconomics. *Scandinavian Journal of Economics*, 93(2), 129-148.
218. Sun, P., Shang, S. (2019). Personality traits and personal values of servant leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 177-192
219. Surdu, G., & Potecea, V. (2013). Paradigm changes in the international management environment and in the org...: EBSCOhost. *Romanian Economic and Business Review*, 8(1): 51– 56.
220. Sykes, E. R. (2011): Interruptions in the workplace: A case study to reduce their effects. *International Journal of Information Management*, 31(4), pp. 385-394.
221. Taheri, Babak, Lu, Liang and Valantasis, Nikolas (2014); *Gathering quantitative Data in (O'Gorman, Kevin and MacIntosh, Robert)* (2014); Research methods for business & management: a guide to writing your dissertation. Goodfellow publishers Ltd. UK.
222. Tarafdar, M. (2016): The three new skills managers need. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), pp. 162-166.
223. The Churchill Centre (2007). *Speeches and Quotes, The Price of Greatness is Responsibility*
224. Thorndike, E. L. (1905). *The elements of psychology*. New York: A. G. Seiler.
225. Vagu P., Stegăroiu I., (2007). *Motivarea în muncă. De la teorie la practică*, Editura Bibliotheca
226. Vagu P., Stegăroiu I., (2006). *Lideriatul, de la teorie la practică* - Editura Bibliotheca
227. van den Heuvel, S., Freese, C., Schalk, R., & van Assen, M. (2017). How change information influences attitudes toward change and turnover intention: The role of engagement, psychological contract fulfillment, and trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 398–418.
228. Walsh, J. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3), 280–321.

Leadership eficace în companiile multinaționale

229. Wasim, A. and Imran, A. (2010). The Role of Leadership in Organizational Change. Relating the successful organizational change to visionary and innovative leadership, 3(2), 9.
230. Weick, K. (1979). *The social psychology of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
231. Weick, K. E. (1988). Enacted sense-making in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305–317.
232. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
233. Wendelen, V. E., Henk, T., Philip, B. (editor). (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.
234. World Economic Forum, (2019), *Leading through the Fourth Industrial Revolution Putting People at the Centre* 5-23
235. Wuestman, D., C.M.A., & Casey, J. (2015). Lean leadership: Sustaining long-term process change. *Strategic Finance*, 96(8), 15-16, 61.
236. Zhou, J., & Hoever, I.J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organization Psychology and Organizational Behavior*, 1: 333- 339.
237. Zhou, J., & Shalley, C. E. (2008). Expanding the scope and impact of organizational creativity research. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity*: 347–368. Mahwah, NJ: Erlbaum.
238. Zohar, D. and Luria, G. (2004). Climate as social-cognitive construction of supervisory safety Practices: Scripts as a proxy of behaviour patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89(2): 322–333.

LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE

ARTICOLE PUBLICATE

1. Corporate Social Responsibility - National Public Policies in the European Union

<http://aimr.univath.ro/en/volumes/No-62--Supplement-June-2021~154.html>

2. Entrepreneurship for Sustainable Development

<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/ovidius-university-annals-economic-sciences-series-volume-xxi-issue-2/>

3. The Impact of Leadership in Organizational Change

<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/ovidius-university-annals-economic-sciences-series-volume-xxii-issue-2/>

4. Innovation Leadership - Stimulus for Individual Creativity

<https://stec.univ-ovidius.ro/html/2022-issue2/Section%204/6.pdf>

5. The Impact of Coaching on Managerial Behavior

http://www.strategiimanageriale.ro/images/images_site/categorii_articole/pdf_categorie_11f0aacd576756c73254a2e625b1e51e.pdf

6. Analyzes Regarding the Motivation and Determination of the Employees in Romanian Tourism

<https://sciendo.com/article/10.2478/agr-2023-0001?tab=references>

Leadership eficace în companiile multinaționale

PREZENTARI IN CADRUL CONFERINTELOR

1. Conferința Europeană a Serviciilor Financiare ECFS2022 Ediția a VI-a, Brașov, prezentarea **GESTIONAREA PERFORMANȚEI ANGAJATILOR**
2. 3rd International Conference “Global Interferences of Knowledge Society” 2021 Universitatea Valahia din Targoviste, prezentarea **RESPONSABILITATEA SOCIALĂ CORPORATIVĂ - POLITICI PUBLICE NAȚIONALE ÎN UNIUNEA EUROPEANĂ**
3. Conferința Europeană a Serviciilor Financiare ECFS2023 Ediția a VII-a, Brașov, prezentarea **Exploatarea conceptului VUCA și implicațiile sale în lidership**
4. Simpozionul cercetarilor doctorale 08-09 iulie 2022 **LIDERSHIP EFICACE LA VODAFONE**
5. International Conference ”Financial Management of Small and Medium-Sized Economic Entities in Times of Crisis” – FMEETC, 1st Edition – Thessaloniki, Greece, 2022, prezentarea **ORGANIZATIONAL CHANGES AND THEIR IMPACT ON EMPLOYEES**
6. Ecosystem Education-World of Work for Knowledge Production and Transfer – School of Knowledge Production and Transfer for Global Economy and Governance, Bucharest, Romania 2022

PARTICIPĂRI LA MOBILITĂȚI

1. **University of Macedonia, Thessaloniki, Greece** from June 16 to 21, 2022 to carry out a research mobility, access to research infrastructures
2. **National University of Distance Education, Madrid, Spain**, between 5-12 november 2022 to carry out a research mobility, access to research infrastructures
3. **I'Institute CEDIMES**, Recherche a l'Institute CEDIMES a Paris du 2-10 mai 2023, sur le Campus de la Mondialisation et du Developpement Durable Site du Jardin Tropical de Paris. Recherche et aussi participera au College Doctoral

CURRICULUM VITAE

INFORMAȚII PERSONALE

Florinel CÎMPEANU



București, Romania



0771 660 216



florinel.cimpeanu84@gmail.com

Sexul Masculin | Data nașterii 14/11/1984 | [NNationalitateaRomana](#)

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

Sept 2018 - prezent

Coordonator vânzări D2D

Vodafone Romania, București

Leadership eficace în companiile multinaționale

- Coordonează echipele de agenți D2D, care asigura vânzarea serviciilor companiei, în regiunea alocată;
- Asigură execuția, de către echipa de agenți de vânzări D2D, a obiectivelor de vânzări stabilite cu superiorul direct, pentru regiunea alocată;
- Monitorizează evoluția agentilor D2D din echipă și susține acțiunile necesare în vederea atingerii obiectivelor de vânzări;
- Se asigură de înndeplinirea și depășirea constantă a obiectivelor de vânzări de către echipa de agenți D2D pe care o coordonează;
- Se asigură că fiecare agent de vânzări D2D din echipa alocată își atinge și depășește în mod constant obiectivele stabilite;
- Este responsabil de implementarea și executarea strategiei de vânzări rezidențiale în cadrul echipei de agenți pe care o coordonează;
- Raportează Managerului Regional Comercial rezultatele obținute la nivel de echipă;
- Se implică în procesul de recrutare și dezvoltare al echipei de agenți D2D pe care o coordonează;
- Este responsabil de stabilirea și implementarea celor mai bune practici de relaționare cu clienții UPC, în cadrul echipei pe care o coordonează, pentru a asigura relații de calitate cu clienții și prospecții, eficiență în vânzări și imaginea pozitivă a companiei.

Telecomunicații / vânzări

Nov 2015 – Aug
2018

Coordinator vânzări D2D

Clever Media Network, București

- Coordonarea, urmărirea și evaluarea echipei de vânzări directe;
- Trasarea planurilor pentru activitățile viitoare de vânzări, ținând cont de rezultatele obținute;
- Asigurarea unui număr optim de agenți de vânzări pentru activitatea de teren;
- Organizarea activității echipei prin stabilirea zonelor care vor fi vizitate;
- Supravegherea activității pe teren a agentilor pentru eficientizarea procesului de vânzare și a relației cu clientul;
- Asigurarea suportului necesar pentru personalul din subordine;
- Menținerea unui grad înalt de cunoștințe referitoare la procedurile, serviciile, ofertele companiei, facturi, informații tehnice și alte informații relevante astfel încât să ofere răspunsuri la întrebările venite în termeni de profesionalism.

Telecomunicații / vânzări

Feb 2014 – Oct 2015

Coordinator vânzări D2D

UPC Romania, București

- Coordonează echipele de agenți D2D, care asigură vânzarea serviciilor companiei, în regiunea alocată;
- Asigură execuția, de către echipa de agenți de vânzări D2D, a obiectivelor de vânzări stabilite cu superiorul direct, pentru regiunea alocată;
- Monitorizează evoluția agentilor D2D din echipă și susține acțiunile necesare în vederea atingerii obiectivelor de vânzări;
- Se asigură de înndeplinirea și depășirea constantă a obiectivelor de vânzări de către echipa de agenți D2D pe care o coordonează;
- Se asigură că fiecare agent de vânzări D2D din echipa alocată își atinge și depășește în mod constant obiectivele stabilite;
- Este responsabil de implementarea și executarea strategiei de vânzări rezidențiale în cadrul echipei de agenți pe care o coordonează;

Leadership eficace în companiile multnaționale

- Raportează Managerului Regional Comercial rezultatele obținute la nivel de echipă;
- Se implică în procesul de recrutare și dezvoltare al echipei de agenți D2D pe care o coordonează;
- Este responsabil de stabilirea și implementarea celor mai bune practici de relaționare cu clienții UPC, în cadrul echipei pe care o coordonează, pentru a asigura relații de calitate cu clienții și prospecții, eficiență în vânzări și imaginea pozitivă a companiei.

Telecomunicații / vânzări

Mar 2011 – Ian 2014

Supervisor Junior Sales D2D

RCS&RDS, București

- Coordonarea și organizarea echipei de vânzări directe pentru persoane fizice în vederea obținerii rezultatelor dorite;
- Verificarea activității pe teren a agenților pentru îmbunătățirea procesului de vânzare și a relației cu clientul;
- Angajarea de agenți pentru menținerea unui număr constant al personalului din subordine;
- Asigurarea suportului necesar al agenților precum și cunoașterea temeinică a procedurilor, serviciilor și informațiilor de natură tehnică pentru a simplifica procedura de vânzare a serviciilor și a putea oferi răspunsuri la întrebările venite de la agenții de pe teren;
- Stabilirea planurilor de activitate pentru viitoarele campanii de vânzare.

Telecomunicații / vânzări

Feb 2010 – Feb 2011

Agent vânzări D2D

RCS&RDS, București

- Prezentarea și promovarea serviciilor companiei către persoanele fizice pe teren;
- Încheierea contractelor pentru serviciile Rcs&Rds la domiciliul clientului;
- Identificarea nevoilor clientilor și prezentarea unei oferte diverse pe tipuri de servicii care să răspundă nevoilor clientilor;
- Respectarea standardelor de calitate în oferirea serviciilor către client;
- Adoptarea unei atitudini proactive și orientate către client;
- Identificarea oportunităților de extindere rețea;
- Activitate administrativă în vederea obținerii acordurilor de dezvoltare și implementare rețea.

Telecomunicații / vânzări

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

2016 - 2019

Asistent medical generalist

Scoală Postliceală Sanitară Vasile Alecsandri, Buzău

2004 - 2010

Inginer Diplomat

Universitatea Bioterra București

Specializarea – Control și expertiza produselor alimentare

Leadership eficace în companiile multinaționale

COMPETENȚE PERSONALE						
Limba maternă	Română					
Alte limbi străine cunoscute						
		ÎNTELEGERE	VORBIRE	SCRIERE		
		Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
Engleză	B1	B1	B1	B1	B1	
Competențe de comunicare						
		<ul style="list-style-type: none">▪ bune competențe de comunicare dobândite prin experiența proprie de manager de vânzări				
Competențe organizaționale/manageriale		<ul style="list-style-type: none">▪ leadership (în prezent, sunt responsabil de o echipă de 14 persoane)				
Competențe dobândite la locul de muncă		<ul style="list-style-type: none">▪ o bună cunoaștere a proceselor de control al calității (în prezent fiind responsabil cu auditul calității)				
Competențe digitale		AUTOEVALUARE				
		Procesarea informației	Comunicare	Creare de conținut	Securitate	Rezolvarea de probleme
		Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat
Permis de conducere		B, C, D, E				
INFORMAȚII SUPLIMENTARE						
Calificări		<ul style="list-style-type: none">▪ Atestat profesional Tehnician Transporturi, dobândit în 2004				



MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY from TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL FIELD ECONOMIC SCIENCES
MANAGEMENT FIELD

PHD THESIS SUMMARY

Effective leadership in multinational companies

PHD SUPERVISOR:

Prof. Univ. Dr. Ion STEGĂROIU

PHD STUDENT:
Florinel CÎMPEANU

TARGOVISTE
2023

Effective leadership in multinational companies

Words are truly the least effective means of communication. They are most open to misinterpretation and most often misunderstood.

(Neale Donald Walsch)

ACKNOWLEDGEMENT

With deep feelings of gratitude, I wish to address these sincere words of thanks and gratitude to Mr. Prof. univ. Dr. Ion STEGĂROIU for his invaluable guidance and support during the period in which he was my PhD coordinating professor. At this special moment, I would like to emphasize how much I appreciate his dedicated efforts and constant support he has given me throughout my entire research project.

With confidence and patience, this distinguished teacher demonstrated exemplary dedication in guiding me to academic and professional excellence. Each meeting with him inspired and guided me in a way that stimulated my creativity and desire to explore this field of knowledge.

During this academic journey, I have been privileged to learn from an expert like you with vast knowledge, genuine passion for research and exceptional ability to guide young researchers. In every scientific discussion or counseling session, you shared your experience and wisdom with me, which brought inestimable value to my research project.

I can only appreciate your dedication to my work, always being available to answer my questions, provide guidance and suggest new ways to approach problems. The confidence you showed me was a key motivational factor in achieving my academic goals.

I want to thank you for your patience and the way you have supported me at every stage of my research project. This experience was invaluable to me and I am deeply grateful to you for believing in me and encouraging me to move forward with courage and determination.

I also want to extend my gratitude and express my sincere thanks to Mr. Prof. univ.dr. Radu Valentin and Mr. Conf.univ.dr. Radu Florin for the generous opportunity they offered me to participate in international mobility. I am deeply grateful for their unconditional support for this unique experience.

This opportunity represented a significant milestone in my professional and personal development, and the fact that they trusted me motivated me to make valuable contributions to the field. Once again, thank you for this exceptional opportunity and your support.

Finally, my gratitude goes to the entire team of the Doctoral School of Valahia University, because they gave me the opportunity to discover the "academic world" and develop my research skills.

Thank you so much for sharing this invaluable experience with me!

*Florinel CIMPEANU
Targoviste, 2023*

Effective leadership in multinational companies

CONTENTS

<i>USEFULNESS, CURRENTNESS, NEED OF THE THEME.....</i>	<i>3</i>
<i>STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS.....</i>	<i>4</i>
<i>GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES</i>	<i>6</i>
<i>CONCLUSIONS</i>	<i>7</i>
<i>PERSONAL CONTRIBUTIONS</i>	<i>10</i>
<i>FUTURE PATHS OF RESEARCH.....</i>	<i>11</i>
<i>BIBLIOGRAPHY</i>	<i>13</i>
<i>CURRICULUM VITAE</i>	<i>25</i>

Key words: *leadership, organization, adaptation, motivation, collaboration, communication, change*

USEFULNESS, CURRENTNESS, NEED OF THE THEME

Theme utility

Effective leadership is essential to the success of an organization, which is why many companies value its importance. One of the most important roles of a leader is to provide a vision for the company. The idea for approaching this topic with a multidisciplinary character started from concrete situations in real life, from the position of an employee in a management position of a multinational company. Starting from the premise that effective leadership is based on an exceptional leader, it has been found, over the years with rich experience within the company, that: good leadership ensures that the identity of an organization becomes real, raises morale, inspires, communicate better, fuel innovation, bring benefits outside of work, contribute to personal development.

The increasing level of importance of leadership in modern organizations can be explained by referring to the highly dynamic nature of the market, the increasing importance of employee motivation in achieving organizational goals, and the constant search for additional sources of competitive advantage.

The topicality of the theme

The study of the complex, current, modern and developed over time phenomenon, leadership, has shown constant interest for students, teachers, PhD students, researchers, therefore a personal approach to it has determined the assignment of the theme to the "current theme" category, because the presentation of the concepts of basis is how the author expressed his views in a specific, own way. Thus, it has been found that in the absence of effective leadership, all other business resources become ineffective. Effective leadership is an interactive process by which a person exerts a positive influence on employees. All successful organizations and businesses need effective leaders. The presence of effective leaders is essential to the communication and implementation of an agreed goal to drive the overall success of the company. Effective leaders are invaluable when it comes to formulating strategies and communicating these strategies to their employees for their understanding and motivation to achieve the strategies thus in turn achieving the goals.

Effective leadership in multinational companies

This study will explore leadership practices in motivating employees in the Romanian context, which has several potential implications for change. The first and most prominent implication for change holds that research will help to obtain information that can facilitate the exercise of effective leadership and increase employee involvement in organizations. By assessing and determining the current state of leadership as well as employee attitudes in these organizations, leaders can better align their practices with those proven to be effective in achieving organizational goals. By implementing practices that employees value and fostering a greater sense of motivation and productivity in the workplace, there is a much greater chance of meeting the needs and goals of organizational stakeholders around the world.

The necessity of the theme

It is necessary to carry out this theme in order to identify the positive and negative aspects that characterize multinational companies, and, at the same time, to create improvement proposals for the dysfunctions encountered during the research. It is necessary to offer solutions to the managers of multinational companies to improve the concrete situations they face, solutions that will be implemented in the future, thanks to the proposed best practice models.

STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

The doctoral thesis is structured in five chapters, as follows:

Chapter 1, *State of the Art*, describes the overwhelming importance of leadership, which determines the success of any organization. No matter how rich an organization may be financially, with human and material resources, if the people assigned to coordinate the activities and relationships in a group or organization do not have the skills to guide, structure and facilitate them, the organization it will not be able to achieve its stated goals.

The 21st century has brought unprecedented challenges in human history. In parallel, developments in technology have occurred in an accelerated manner. Global conflicts have worsened, such as terrorism, poverty, global warming and war. These challenges require a fundamental transformation of management and employees, because the leadership models that worked in the past are insufficient to cope with the current situation.

An effective leader possesses certain qualities. These include good communication skills, vision, inspiration and motivation, honesty and integrity, and a good sense of humor. If achieving a goal is all that matters, a leader wants to put the right man in the right place. Effective leadership involves having the power to produce the necessary effects. An effective leader is someone who motivates a person or group to achieve more than they otherwise would have achieved without the involvement of that leader. It includes displaying strong character traits such as honesty, integrity, trustworthiness and ethics. Leaders determine the values, culture, change, tolerance and motivation of employees. No successful organization would be where it is today without effective leadership.

Leadership goes beyond goals, it has a purpose, a cause big enough to create a vision that could connect employees to have a different individual purpose.

Chapter 2, *Peculiarities of effective leadership in multinational companies*, was approached from the perspective of its permanent adaptation to change. Effective leadership is one of the main drivers of growth, development and innovation in any organization. Going further, leaders determine the values, culture, change, tolerance and motivation of employees. Therefore, leadership can be seen as a prerequisite in any human endeavour. Certain qualities must exist for a leader to be effective. Effective leadership has a direct relationship with organizational performance. Furthermore, this relationship can

Effective leadership in multinational companies

be negative or positive depending on the type of leadership style adopted by the leader in an organization. The findings also revealed that there is no one leadership style that fits any organization; the driving style depends on the situation or environment. This is because organizations have different cultures and values despite being goal oriented. Different organizational situations require different leadership styles.

Based on Goleman's research, effective leadership in a multinational environment can be achieved by using three primary leadership styles, stated as follows: vision, mobilizing people for change; serving, by building emotional connections; leading others to greatness by developing people for future responsibility.

These principles have been described as the "engine" that has the greatest impact on an organization.

Leaders in a multinational environment must, in addition, recognize the limitations of their own cultural norms. Leaders will have the most positive influence if they are willing to recognize the limitations of their own cultural norms and accept and adapt to the host country's culture.

The person selected for multinational leadership must make an effort to adjust their strong sense of national culture norms by adopting a multicultural mindset. This mindset must have a willingness to recognize the limitations of one's own cultural norms and to accept and adapt to the culture of the host country.

The process of adjusting to a strong sense of national culture and acquiring a multicultural mindset is based on engaging the universal principles of effective leadership. The leader will be successful if he works to adapt his national cultural norms to the target culture.

The steps to achieving effective leadership in a multinational environment require: serving the organization by adapting to the host culture; establishing a corporate vision but not abandoning your national culture; leading people to greatness with wisdom and patience. If leaders working in a multinational environment see these principles as an integral part of the process, they will undoubtedly have a positive impact on the organization.

Chapter 3, ***The Conceptual, Epistemological and Methodological Framework of the Scientific Approach***, revealed that leadership development is a multi-faceted and complex research topic and requires a solid ontological, epistemological and methodological position to guide studies for the development of leadership theories more integrative to support the development of leaders in multinational companies. The personal perspective of approaching the main concepts with which he operated, motivation, creativity and change, certainly relevant, deserves to be considered in detail, by exposing the topic of current, timely and useful research.

This theoretical review of epistemology illustrates how key concepts such as leadership, motivation, creativity and change are used to establish practices that reinforce and maintain embedded assumptions. The epistemological impact of challenging these dynamics is the construction of a new theory and model of leadership to enable resolution of the problems uncovered.

Chapter 4, ***Empirical Research***, aims to present a systematic review of research conducted on effective leadership in multinational companies to synthesize fragmented knowledge and propose a unifying framework for future research. To achieve this goal, this research adopts the methodology of systematic literature review and investigation of certain relevant aspects with the help of the questionnaire applied to the managers and employees of these companies. The questionnaire was built around three major themes: motivation, creativity and change. The subject of effective leadership has been addressed largely quantitatively in many countries and industries. Different leadership approaches have been found to improve the effectiveness of multinational companies. Motivation, creativity and change were found to be the most common mediators of the leadership-efficacy relationship. Support for motivation,

Effective leadership in multinational companies

creativity and change orientation was found to moderate the effect of leadership on the effectiveness of multinational companies.

The expansion of globalization and the development of industrialization 4.0 has led to tough competition and economic turbulence in the business environment. In response to these challenges, organizations have no choice but to accelerate efficiency gains to sustain their competitive advantage. In the existing literature, leadership has been recognized as one of the most critical factors that determine the effectiveness of companies. Through research conducted in multinational companies, the importance of leaders in managing resources and results in organizations has been demonstrated and it has been emphasized that leaders play a vital role in formulating and implementing corporate strategies that enable firms to improve their performance and remain responsive to the market.

Chapter 5, *The MICSA Model (MOTIVATION, INVOLVEMENT, CREATIVITY AND CHANGE) – adaptive leadership model*, is the author's proposal to meet the leaders of multinational companies with optimal solutions to improve the negative aspects discovered through the research. The proposed model captures the major themes analyzed and is also supported by a good practice guide with strategies for motivation, creativity and change, thus, it will constitute valuable study material for the research that will follow.

The complex model will be a support point in the future activities of leaders and will contribute substantially to the exercise of effective leadership in companies.

The thesis ends with the final conclusions, personal contributions, research limits, future research paths and the bibliography that represented the basis of the foundation of the present.

GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES

The general objective of the present study is to identify the way in which companies manage the relationship between motivation, creativity and organizational change, both at the level of managers and at the level of operational staff.

Specific objectives:

- OS1: Identifying the level of employee involvement in the decision-making process.
- OS2: Analysis of the level of job satisfaction of staff in organizations.
- OS3: Investigating the link between creativity and organizational change.
- OS4: Analysis of attitudes towards change in the case of managers and employees multinational companies.

CENTRAL HYPOTHESIS AND WORKING HYPOTHESES

The central hypothesis: *Managers are concerned with the motivation of subordinate personnel, which influences their attitude towards change and the level of creativity.*

The working hypotheses from which this scientific approach was started are:

H1: The more managers are concerned with involving employees in the decision-making process, the higher their level of job satisfaction.

H2: The job satisfaction of the employees is a main objective in the policies promoted by the management of the organization.

H3: Promoting creativity is an important way to achieve a high level of job satisfaction.

Effective leadership in multinational companies

H4: Employee involvement in organizational change moderates the relationship between creativity and motivation.

H5: Change is considered to be the main factor of progress in the organization, more than that, an opportunity that must be realized.

H6: Employees with less than 5 years of experience have a more permissive behavior towards change than employees with more experience in the company.

CONCLUSIONS

Effective leadership is essential in managing change, and change is the only method of sustaining the organization in today's business environment. As usual, change is hard for people, people will feel uncomfortable with change and even sometimes deny it. Therefore, leadership can be a factor in motivating and encouraging people to continuously make changes and push them to change. Leadership plays an overwhelming role in an organization to motivate and encourage employees to change so that the organization can sustain itself and adapt to the business environment to ensure that it will improve and be innovative. Effective leadership skills can help leaders gain the trust of employees, making other tasks easier to operate because employees trust their leaders.

This could also make other parts of business management easier, such as shaping the culture in an organization. A positive organizational culture can bring many benefits to the organization because the positive culture can encourage and motivate the employees in the organization to learn, communicate and work with each other. A good culture in the organization not only provides a good working environment for their employees but also provides a sense of belonging to the employees and increases the commitment of the employees to continue working in the organization. Innovative ideas will be produced when leadership motivates employees to communicate with each other and share their thoughts. Leadership skills also enable leaders to lead their employees in the right direction in line with the organization's vision and mission. When the leader of an organization leads the employees in the right direction and motivates them to continuously improve and innovate, the performance of the organization will surely increase and can sustain the organization in today's complex business environment. Therefore, effective leadership is the main factor that brings change in the organization, if there is no leadership in the organization, there will be no chance.

The findings of this research are useful for managers looking for new ways to improve leadership. As the business world changes constantly and at a high rate, so do the demands on how to meet leadership effectiveness goals. Top-down approaches are currently less preferred by companies, and employees tend to cultivate relationships more on the same level. They seek peer feedback rather than hierarchical assessment. The absence of effective leadership can encourage employees to seek task-related feedback and emotional support from their peers and thus move away from building a good manager-employee relationship. The latter is, however, the key to high performance results. Better alignment between managers and employees, as well as the generation of sustainable competitive advantages, is associated with high levels of empowerment in the form of delegation and sharing of new and creative ideas. This paper argues that leaders, by transforming employees into powerful actors who influence efficiency outcomes, are of great value to companies. Fostering an innovative workforce and motivating each individual employee to continuously engage is crucial for organizations to maximize and master the increasingly important organizational challenge of successfully outperforming their competitors. Thus, employee empowerment is vital these days to drive high individual performance.

Effective leadership in multinational companies

This paper used a research design that, by merging sources of information, can provide insight into the challenges facing managers today and what skills and traits are particularly needed. Key challenges for managers were found to include a high level of information diversity, a wide range of business issues, the speed of change and a high workload. Thus, managers must be able and willing to adapt to an increasingly rapidly changing business environment and continually revise management practices. This requires empathy, openness to new and creative ideas, but also patience and the ability to reflect on one's own behavior. Although the majority of interviewed managers considered soft skills to be increasingly important, our results suggest that both soft and hard skills are needed. The key leadership skills identified are communication skills, language skills, organizational skills, subject-specific knowledge, digital literacy and self-reflection. Furthermore, our results suggest that it is particularly important for managers to be empathetic, open-minded, flexible, motivated and stress-tolerant.

Interest in effective leadership in multinational companies has come from professionals in the business community who, in recent years, have raised issues they face. Thus, it was proposed to take stock of the development of motivation, creativity and organizational change in companies.

Indeed, a review of the literature on effective leadership highlights shortcomings in its definition and dimensions. To take an integrative approach, the literature on effective leadership was studied on three main themes: motivational practices, creativity and change. Following these observations, an applied and qualitative approach was therefore adopted.

Motivating human resources is a vital aspect in multinational companies. They operate in a complex and competitive environment, and human resources are the engine that allows them to be efficient and achieve high performance. Motivating these human resources is not a simple process, but it is absolutely necessary to get loyal, motivated and productive employees.

It has been found that one of the most important ways in which multinational companies motivate their human resources is to offer a competitive salary package and attractive benefits. This includes a competitive salary, performance bonuses, health insurance, retirement, paid vacations and other benefits that can be customized based on employee needs and expectations.

Another important aspect of motivating human resources is providing opportunities for professional and personal development. This can be achieved by providing training and courses, coaching, mentoring, regular feedback and opportunities for advancement within the company. Employees are motivated by the prospect of developing their skills and careers within the company and having opportunities to grow and meet personal and professional goals.

Multinational companies also motivate their human resources by promoting a culture of diversity and inclusion. This involves accepting and valuing cultural and ethnic differences, gender and sexual orientation, and creating a work environment where all employees feel respected and valued. This culture of diversity and inclusion can increase employee engagement and loyalty, as well as overall company performance.

Another important way to motivate human resources in multinational companies is to ensure a balance between personal and professional life. Companies can offer flexible working hours, telecommuting, maternity and paternity leaves, and other benefits that allow employees to better manage their time and balance their personal and professional lives. They can increase employee satisfaction and engagement and improve company productivity and performance.

Human resource creativity is an essential skill in multinational companies. It can be defined as the ability to find original and innovative solutions to the problems and challenges facing the company by using imagination, lateral thinking and different perspectives. In a complex and competitive environment, multinational companies face a number of challenges, and the creativity of human resources

Effective leadership in multinational companies

can help identify new and innovative solutions. These solutions can be applied in various areas, from improving processes and products, to developing business strategies and improving customer relations.

There are a number of ways in which multinational companies can develop the creativity of their human resources. A first step is to encourage free and open thinking without being afraid to suggest new and unconventional ideas. This can be achieved by holding brainstorming sessions where all employees are encouraged to participate and provide ideas.

Another way to develop the creativity of human resources is to encourage collaboration and exchange of ideas between different departments and work teams. This can help create a work environment that encourages innovation and creative thinking, regardless of the field of activity.

Multinational companies can also encourage creativity by providing opportunities for learning and development. These can be in the form of trainings, courses, seminars or workshops, which help employees develop their creative thinking skills and understand the importance of this skill within the company.

Another way multinational companies can foster creativity is to create an open and friendly work environment that encourages the free expression of ideas and opinions. In this way, employees will be more likely to offer creative and innovative solutions without fear of being judged or criticized.

Adopting organizational change is a critical process for any company, especially for multinationals operating in a complex and dynamic global environment. Human resources have a key role in this process as they are responsible for managing change within the organization and ensuring that it is carried out smoothly and with positive results.

In a multinational company, adopting organizational change can be more difficult because of cultural diversity, language differences, and rules and procedures. It is therefore important that human resources are well trained and have the necessary skills to address these challenges.

The first step in adopting organizational change is to identify the need for change and the reasons behind it. Human resources must be able to identify problems and propose solutions to improve the efficiency and performance of the organization.

Once the need for change has been identified, HR must communicate with employees to explain the reasons and benefits of the change. It is important to provide clear and open communication so that employees understand the importance of change and are prepared to accept it.

Once the communication has been made, HR must ensure that the change is well planned and implemented. This can be achieved by developing a detailed action plan that includes the objectives of the change, the resources required and deadlines. It is also important to provide training and support to employees to help them cope with new demands and adapt to change.

As change is implemented, HR must monitor progress and adjust plans and actions accordingly. They need to be flexible and adjust their approach based on employee feedback and results.

This paper has provided useful insights into how managers can strengthen and improve individual workplace performance in different business environments.

Effective leadership in multinational companies is essential to their success in a competitive global environment. In this context, here are some important conclusions:

Multinational companies must focus on developing strong and diverse leaders who can successfully navigate different cultures, languages and business traditions.

The ability to communicate effectively is essential in leadership in multinational companies. Leaders must be able to communicate clearly and effectively with people from different geographic

Effective leadership in multinational companies

locations and with different cultural backgrounds and be able to negotiate with business partners around the world.

Effective leadership in multinational companies involves the ability to develop a global vision and understand different markets and business cultures around the world. This ability enables leaders to make wise decisions, identify opportunities, and develop strategies that meet the needs and expectations of different markets.

Flexibility is another important characteristic of an effective leader in multinational companies. Leaders must be able to adapt to the rapid changes in the global business environment and find innovative solutions to complex problems.

PERSONAL CONTRIBUTIONS

Writing the PhD thesis was a significant challenge, but also a deeply rewarding experience, which provided the opportunity to make original and significant contributions to research in the field. In this regard, teamwork and collaboration were essential in achieving sound research.

Regarding the topic of the doctoral thesis entitled "Effective Leadership in Multinational Companies", personal contributions could be multiple:

- identifying and researching the latest theories and trends in effective leadership in multinational companies. This aspect also included studying well-known corporate leaders who have had a significant impact in multinational companies, as well as analyzing leadership models that have proven effective in today's global context;
- studying the impact of cultural diversity and intercultural interactions within multinational companies. Human resources play a significant role in ensuring good communication and collaboration between employees from different cultures, and effective leadership must be able to address these challenges in a constructive way;
- examining how technology and innovation have influenced leadership in multinational companies, and how they can be integrated into an effective leadership model;
- studying the impact of the external environment, such as political and economic changes, which provided a broader perspective on the challenges and opportunities for effective leadership within multinational companies;
- carrying out primary research and data analysis. This included interviews with corporate leaders and employees from multinational companies, statistical analysis of data as well as analysis of relevant case studies;
- providing more flexibility in choosing rewards for talented employees;
- identifying opportunities through which the research findings contribute to the existing literature where there is a limited amount of research that focuses on understanding global leadership competencies and their connection to leadership effectiveness;
- creating an adaptive leadership model and best practice guide for leaders working in a global environment, providing them with knowledge of the essential competencies that predict global leadership effectiveness;
- enabling practical implications to be obtained both at company level and for managers. At the company level, it is suggested to create structures that allow young executives with digital know-how to introduce new ideas and implement them in a timely manner. Companies should individually reassess what leadership skills should be required when creating job postings for leadership positions at different management levels.

Effective leadership in multinational companies

FUTURE PATHS OF RESEARCH

Effective leadership in multinational companies is a topic of major interest to management and international business researchers. In recent years, research has shown that the success of multinational companies largely depends on the quality of leadership in the organization. In this context, we specify future research avenues in effective leadership in multinational companies:

- identifying the leadership characteristics that best adapt to different business cultures. Research can be conducted in a variety of cultural and business environments to assess the effectiveness of certain leadership styles and identify best practices for effective leadership in different cultural contexts;
- studying how technology and digital changes influence leadership in multinational companies. In the future, further research can explore how leaders can use technology to manage their teams remotely, communicate effectively and make better decisions in a global business environment;
- investigating the impact of cultural diversity on leadership in multinational companies. Further research could explore how leaders can manage their teams of people with different cultural and business backgrounds to create a harmonious work environment and achieve better results;
- analyzing the impact of global political and economic changes on leadership in multinational companies. Going forward, it could explore how leaders need to react to changes in international politics and the global economic environment to protect their businesses and grow in an uncertain business environment;
- exploring the factors that influence the emergence of collaborative adaptive leadership contexts;
- examining the relationship between the manifestations of adaptive leadership and the structural dimensions of work. Studying adaptive leadership by examining the behaviors and attributes of the average leader or even successful leaders can yield a fairly narrow range of behaviors—because the average leader may tend to lack or engage in creative thinking skills. Future research can thus examine adaptive leadership through the lens of implicit leadership and creativity schemas and theories;
- recommending that both practitioners and teachers provide clarity to firms and candidates, this is currently needed in terms of leadership skills. Also, universities and other educational institutions have the responsibility to prepare candidates with the necessary skills for a successful career in the digital age and should adapt their curricula accordingly. This calls for new research perspectives, so future studies are recommended to further address the impact of digitization on leadership aspects;
- the inclusion of variables that capture the psychological effects of leadership on employees;
- increasing the number of respondents for the questionnaire, and the population could be divided into several sub-populations depending on the respondents' fields of activity, roles and level of management experience, as well as their nationalities;
- expanding the research scope by identifying additional skills and personality characteristics from the specialized literature to be tested using the same research method.

Effective leadership in multinational companies

LIMITATIONS OF THE RESEARCH

While the research carried out in the framework of the PhD thesis entitled "Effective Leadership in Multinational Companies" can be an excellent opportunity to make original and significant contributions to research in the field, it is important to recognize that there are also limitations in this research:

- the subjectivity and complexity of the concept of effective leadership in multinational companies: What works well for one company may not work for another and the understanding of this concept may be influenced by different cultural perceptions and specific contexts;
- time and resources: Researching effective leadership is time and resource intensive, so researchers may be limited in the research they can conduct and the geographic areas they can cover;
- difficulties in obtaining relevant data: It is possible that certain data and information are protected by multinational companies or are limited in accessibility, which can make it difficult to obtain relevant data for research;
- the complex context: Multinational companies operate in a complex business context, involving cultural, political and economic interactions within and between nations. This complexity can make it difficult to identify general approaches to effective leadership in multinational companies;
- the difficulty of assessing the impact of leadership in the organization: Assessing the impact of leadership can be difficult because it can be influenced by many factors, such as internal politics and economic changes;
- the relatively small sample of interviewees can be seen as a limitation, making larger scale studies mandatory to validate the results: Although our focus on companies and local constraints allows for better comparability of results, the transferability of results to other industries and regions or countries might be limited. Given the study sample size and population, a larger sample size from an additional population that consists of individuals from different nationalities, industries, and business fields could increase the accuracy of the findings;
- the focus of the study on a single geographical area: the study did not take into account multinational companies in several geographical areas; therefore, the specific geographic scope associated with localities may limit the transferability of this study;
- the nature of qualitative studies: The author was solely responsible for data collection, analysis and interpretation. However, an attempt was made to minimize bias by applying appropriate methods, increasing the credibility and reliability of this study.

Effective leadership in multinational companies

BIBLIOGRAPHY

1. Abou-Moghli, A. (2015). The role of organizational support in improving employees performance. *International Business Research*, 8(2), 198-203.
2. Adecco Group (2020). Resetting Normal: defining the new era of work. <https://www.adeccogroup.com/future-of-work/latest-research/reset-normal/>
3. Alas, R. 2015, *Resistance to institutional and organizational change: an individual perspective*. In Change Management and the Human Factor. Springer, Cham
4. Alderfer, C.P. (1967). Convergent and Discriminant Validation of Satisfaction and Desire Measures by Interviews and Questionnaires. *Journal of Applied Psychology*, 509-20.
5. Alderfer, C.P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 75-142.
6. Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
7. Amabile, T.M. and Pillemer, J. J. 2012. Perspectives on the social psychology of creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46, pp. 3-15.
8. Amagoh, F. (2009), Leadership development and leadership effectiveness, *Management Decision*, Vol. 47 No. 6, pp. 989-999
9. Anderson, R., & Dewald, W. (1994, November/December). Replication and scientific standards in applied economics a decade after the Journal of Money, Credit and Banking project. *The Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 76(6), 79-86
10. Antonellis Jr, P. J. 2016, Change Management: Recommendation for Pre-change Success. *Fire Engineering*, 369(8), 49
11. Appelbaum, SH, Habashy, S, Malo, J & Shafiq, H 2012, Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model, *Journal of Management Development*, vol. 31, no. 8, pp. 764-782.
12. Arnolds, C.A. & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719.
13. Atkinson, P., & Mackenzie, R. (2015). Without leadership there is no change. *Management Services*, 59(2), 42-47.
14. Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003): Adding the 'E' to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), pp. 325-338
15. Awad, R, Sherratt, S & Jefferies, M 2013, 'Proposing a new model for organizational change management', *Change Management: An International Journal*, vol. 12, no. 3, pp. 17-28.
16. Azzam, A. M. (2014) Motivation to learn: A Conversation with Daniel Pink. *Motivation Matters*, 72(1), 12-17.
17. Baer, M. 2012. Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55, pp. 1102 – 1119.
18. Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–69.
19. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84, 91-215.
20. Barley, S. R., Meyerson, D. E., & Grodal, S. (2011): E-mail as a source and symbol of stress. *Organization Science*, 22(4), pp. 887-906.

Effective leadership in multinational companies

21. Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press, p 11
22. Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
23. Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press
24. Batten, J. D. (1989). *Tough-minded leadership*. New York: AMACOM.
25. Battilana, J & Casciaro, T 2012, 'Change agents, networks, and institutions: a contingency theory of organizational change', *Academy of Management Journal*, vol. 55, no. 2, pp. 382
26. Benn, S, Dunphy, D & Griffiths, A 2014, *Organizational change for corporate sustainability*, Routledge, New York.
27. Bennett, N., J. Lemoine, What Vuca really means for you, *Harvard Business Review*, 92 (2014)
28. Blake, R.R., McCanse, A.A. (1991), *Leadership Dilemmas – Grid Solutions*, Gulf Publishing Company, Houston
29. Blaskova, M. (2015). *Tolerance and Flexibility as Crucial Competences of Multicultural Team Leader*.
30. Blaskova, M. (2015). Tolerance and Flexibility as Crucial Competences of Multicultural Team Leader, 12th International Scientific Conference, *HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT Klaipėda*, 27 – 28 May
31. Bonabeau, E., C.Meyer. Swarm intelligence: A whole new way to think about business. *Harvard business review* 79 (2001): 106-115
32. Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. M. (2009): Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), pp. 505-514.
33. Bonsu, S., & Twum-Danso, E. (2018). Leadership style in the global economy: A focus on cross-cultural and transformational leadership. *Journal of Marketing and Management*, 9(2), 37-52.
34. Bossidy, L. & Charan, R. (2002). *Execution, The Discipline of Getting Things Done*. Crown Business
35. Brownell J (2006). Meeting the competency needs of global leaders. *Human Resource Management* 45(3): 309–336
36. Bruton, G., I. Filatotchev, S. Si and M. Wright. 2013. Entrepreneurship and strategy in emerging economies. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7, pp. 169-18
37. Bryman, Alan and Bell, Emma (2011); *Business research methods*. Oxford university press UK.
38. Bucciarelli, L 2015, 'A review of innovation and change management: stage model and power influences', *Universal Journal of Management*, vol. 3, no. 1, pp. 36-42.
39. Burke, WW 2013, *Organization change: theory and practice*, Sage Publications, New York.
40. Burnes, B., Hughes, M., & By, R.T. (2016). *Reimagining organisational change leadership*. Leadership
41. Butt, F. S., Nawab, S., & Zahid, M. 2018, Organizational Factors and Individual Effectiveness: Moderating Role of Change Management. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 33(1)
42. Butts, M. M., Becker, W. J., & Boswell, W. R. (2015): Hot buttons and time sinks: The effects of electronic communication during nonwork time on emotions and work-nonwork conflict. *Academy of Management Journal*, 58(3), pp. 763-788.

Effective leadership in multinational companies

43. Cabeza-Erikson, I., Edwards, K., & Van Brabant, T. (2008). *Development of leadership capacities as a strategic factor for sustainability*. Karlskrona: Blekinge Tekniska Högskola
44. Caligiuri, P., Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*. 47. 612–622.
45. Caligiuri, Paula. Di Santo, Victoria. (2001). Global Competence: What Is It, and Can It Be Developed Through Global Assignments? *Human Resource Planning*. 24. 27-35.
46. Cameron, E & Green, M 2015, *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*, Kogan Page Publishers, New York
47. Campbell, D. J. & Ilgen, D.R. (1976). Additive effects of task difficulty and goal setting on subsequent performance. *Journal of Applied Psychology*. 61.
48. Capgemini Research Institute. (2021). The future of work: from remote to hybrid. <https://www.capgemini.com/pl-pl/raporty/the-future-of-work/>
49. Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001): Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 481-498.
50. Chelcea, S., (2001), Tehnici de cercetare sociologică. Suport de curs, p. 73, disponibile on-line la <https://alingavreliuc.files.wordpress.com/2010/10/septimiu-chelcea-tehnici-de-cercetare-sociologica1.pdf>
51. Cisco (2020). The rise of the hybrid workplace. <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/products/collateral/collaboration-endpoints/globalworkforce-survey.pdf>
52. Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016): The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59, pp. 731-739.
53. Collins, J. (2001). *Good to Great, Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. HarperCollins.
54. Conway, N., Clinton, M., Sturges & J., Budjanovcanin, A. (2015). Using self-determination theory to understand the relationship between calling enactment and daily well- being. *Journal of Organizational Behavior*, 36(8), 1114-1131.
55. Cummings, T & Worley, C 2014, *Organization development and change*, Cengage Learning, New York.
56. Dahlquist, J. and Wiklund, J. 2012. Measuring the market newness of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 27, pp. 185-196.
57. Dawson, Catherine (2010); *Introduction to research methods*. How to book UK
58. Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014): Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25(1), pp. 63-82.
59. Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105–115.
60. Disney W. (2003), *The Imagineering Way: Ideas to Ignite Your Creativity (Imagineering Book)* Hardcover – June 30
61. Donnelly, Gibson, and Ivancevich, 1971, *Fundamentals of Management: Functions, Behavior, Models*" (Book Review) Moore, Laurence J. Mississippi Valley Journal of Business and Economics; New Orleans, La. Vol. 7, Iss. 2, p 96.
62. Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of knowledge management*, 11(4), 20-29.

Effective leadership in multinational companies

63. Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101–124.
64. El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016): How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), pp. 141-166
65. Fernandez, A. J. & Underwood, L. (2006). *CHINA CEO: Voices of Experience from 20 International Business Leaders*
66. Ford, J.K., Lauricella, T.K., Van Fossen, J.A., & Riley, S.J. (2021). Creating energy for change: The role of changes in perceived leadership support on commitment to an organizational change initiative. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 153– 173
67. Freifeld, L. (2013). Emerging training leaders. *Training*, 50(3), 20-31.
68. Friedman, B. A. (2007). Globalization implications for human resource management roles. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(3), 157-171.
69. Friedman, L., Fleishman, E. A., & Fletcher, J. M. (1992): Cognitive and interpersonal abilities related to the primary activities of R&D managers. *Journal of Engineering and Technology Management*, 9(3), pp. 211-242.
70. Fugate, M, Prussia, GE & Kinicki, AJ 2012, Managing employee withdrawal during organizational change the role of threat appraisal, *Journal of Management*, vol. 38, no. 3, pp. 890-914.
71. Fullan, M 2007, *Leading in a culture of change*, Jossey-Bass, New York
72. Furr, N. R., Cavarretta, F. and Garg, S. (2012). Who changes course? The role of domain knowledge and novel framing in making technology changes. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6, pp. 236-256.
73. Kane, G. C., A. N. Phillips, J. Copulsky, G. Andrus. How Digital Leadership Is (not) different Leading Digital Change Companies. *MIT Sloan Management Review and Deloitte* , (2019) 11-16
74. Gambrell, K., Matkin, G., & Burbach, M. (2011). Cultivating leadership: The need for renovating models to higher epistemic cognition. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 308-319
75. Ganta, V. C. and Manukonda, J. K. (2014). Leadership During Change And Uncertainty In Organizations. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 3(3), 1183.
76. George, J.M. & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 687-697.
77. George, J.M. & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 687-697.
78. Gill, John and Johnson Phil (2010); *Research methods for managers*. Sage UK.
79. Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J. W. (2008). Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 153-169

Effective leadership in multinational companies

80. Glick, N. D. (2002). The Relationship between Cross Cultural Experience and Training, and Leader Effectiveness in the US Foreign Service. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 2(3), 339–356
81. Goksoy, A, Ozsoy, B & Vayvay, O 2012, Business process reengineering: strategic tool for managing organizational change an application in a multinational company, *International Journal of Business and Management*, vol. 7, no. 2, pp. 89-100.
82. Goksoy, A, Ozsoy, B & Vayvay, O 2012, Business process reengineering: strategic tool for managing organizational change an application in a multinational company, *International Journal of Business and Management*, vol. 7, no. 2, pp. 89-100
83. Goldsmith, M., Greenberg, C. L., Robertson, A., & Hu-Chan, M. (2003). *Global leadership: The next generation*. New Jersey, NJ: Pearson FT Press
84. Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review. Harvard: Harvard Business School Publishing Corporation, Publication Number R00204
85. Gong, Y., Huang J., Farh J., (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative SelfEfficacy. *Academy of Management*. 65, 765-778.
86. Graetz, F., Rimmer, M., Smith, A., and Lawrence, A. (2010). *Leadership for Change. Managing organizational change* (3rd edition), 6, 144.
87. Gratton, L. (2016): Rethinking the manager's role. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), pp. 24-27.
88. Greenberg, J. (1989). Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 174-184.
89. Grint, K. (2007). *What is Leadership? from Hydra to Hybrid*. Working paper, Said Business School and Templeton College, Oxford University
90. Guillén, L., Mayo, M., & Korotov, K. (2015): Is leadership a part of me? A leader identity approach to understanding the motivation to lead. *Leadership Quarterly*, 26(5), pp. 802- 820.
91. Guynamant, B. 2015, *The Role of Management Development in Change Management: The Example of Financial Markets*. In Change Management and the Human Factor (pp. 59-76). Springer, Cham
92. Hajro, A., & Pudelko, M. (2010). An analysis of core-competences of successful multinational team leaders. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 10(2): 175–194.
93. Hall, E.T. (1959), *The Silent Language*, Doubleday, Garden City, New York, NY
94. Hammond, M.M., Neff, N.L., Farr, J.L., Schwall, A.R., Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1): 90-105.
95. Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A metaanalytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194.
96. Hayes, J 2014, *The theory and practice of change management*, Palgrave Macmillan, New York.
97. Hays (2021). A hybrid future? The evolution of the workplace through Covid-19 and beyond. <https://www.hays.co.uk/documents/34684/5870862/Hays-aHybrid-Future-Management-Today-Report-2020-UK.pdf>
98. Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy Answers*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University, p 2

Effective leadership in multinational companies

99. Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall
100. Herzberg F., Mausner B. & Snyderman B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley, New York.
101. Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press
102. Hollander, E.P. (1995). Ethical challenges in the leader-follower relationship. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 55.
103. Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270-287.
104. House, J.R., Hanges J.P., Mansour, J., Dorfman, J.P., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations - The Increased Importance of Sensitivity to Cultural Differences*. Sage.
105. House, W.C. (1976). Effect of locus of control, expectancy confirmation-disconfirmation, and type of goal on causal attributions of failure. *Journal of Research in Personality*, 10, 10.
106. Hritz, C. (2008). Change model. *Leadership Excellence*, 25(5), 14.
107. <https://news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx>, accesat în data de 13.06.2021, ora 17.00
108. Hunt, C. S. (2015): Leading in the digital era, *TD: Talent Development*, 69(6), pp. 48-53.
109. Hunter, S., Bedell, K. & Mumford, M.D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*. 19(1)
110. Hurn, BJ 2012, ‘Management of change in a multinational company’, *Industrial and Commercial Training*, vol. 44, no. 1, pp. 41-46.
111. Hurts, W., N. Shone, D. Tully, Q. Shi, C. Chalmers, J. Hulse, D. O’ Hare, Developing a Productivity Accelerator *Platform to Support UK Businesses in the Industry 4.0 Revolution*, (2019) 517-525
112. Ilies, R., Schwind, K.M., Wagner, D.T., Johnson, M.D., DeRue, D. S., Ilgen, D. (2007). When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work-family conflict and social behaviors at home. *Journal of Applied Psychology*, 92(5): 1368-1379.
113. Ionescu, V. (2014). Leadership, culture and organizational change. *Manager*, (20), 65-71.
114. Jackson. and Parry. (2008). *A Very Short, Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Leadership*. London: SAGE Publication, 208(2), 25.
115. John, K., Peterson, R.S., Sanchez-Burks, J. (2011). Seeing the World Through Different Eyes: The Effects of Conflict Belief Asymmetry on Workgroup Performance. *IACM 24TH Annual Conference Paper*.
116. Johnson, K.J. (2016). The dimensions and effects of excessive change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(3), 445–459.
117. Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussionl, *Journal of European Industrial Training*, Vol.29, No.3, pp.199-213.
118. Judge et al., (2009). Core Self-Evaluations and Work Success. *Current Directions in Psychological Science*, 18(1): 58-62.
119. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
120. Kagermann, H., W. Wahlster, J. Helbig, 2013, eds.: *Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0*: Final report of the Industrie 4.0 Working Group
121. Katz, R. L. (1974): Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), p. 90

Effective leadership in multinational companies

122. Kelly, M.L. (2005). Academic advisors as transformational leaders. *The mentor: an Academic Advising Journal*.
123. Keyter, C.A. (2019). *Namibian Governance: A Public Administration and Management*. Pretoria: Juta Publishers, p 61
124. Kiel, D., J. M. Muller, C. Arnold. (2017). Sustainable Industrial Value Creation: Benefits And Challenges Of Industry 4.0, *International Journal of Innovation Management*
125. Koltko-Rivera, M. E., Candal, D. K. (editor). (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. *Review of General Psychology*, 10(4), 302-317.
126. Korpelainen, I. (2013). *Esimiesbussilla erinomaiseen johtamiseen – Euroja hyvästä esimiestyöstä. Korpijyvä*: Management Institute of Finland MIF Oy.
127. Kotter, J. (2001). What Leaders Really Do? *Harvard Business Review*
128. Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation, Publication Number R0111F*, p 7
129. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
130. Lange, Silma E., *Global Leadership Effectiveness: The Predictive Value of Cognitively Oriented Competencies* (2015). Master's Theses. 4549
131. Latham, G. P. & Locke, E. A. (1979). Goal setting-A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80.
132. Lee, A., Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., & Maio, G.R. (2015). Conceptualizing leadership perceptions as attitudes: Using attitude theory to further understand the leadership process. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 910–934.
133. Lee, M., Y. Lee, C. Chou, Essential Implication of the Digital Transformation in Industry 4.0, *Journal of Scientific & Industrial Research*, 76 (2017) 465-467
134. Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., and Wearing, A. (2010) Leadership and Trust: Their Effect on Knowledge Sharing and Team Performance. *Management learning*, 41(4), p 473-49.
135. Lencioni P., 2014, Avantajul – *De ce sănătatea organizațională este cel mai important atu în afaceri*, Bucuresti, Editura Litera
136. Lewin, K. (1951). *Field-theory in social science*. NewYork: Harper and Row
137. Lipiński, R., & Jamro, K. 2017, Information Flow Model: A Versatile and Effective Change Management Model. In ECMLG2017 13th European Conference on Management, Leadership and Governance: *ECMLG 2017 (p. 253)*. Academic Conferences and publishing limited
138. Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
139. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). *New directions in Goal-Setting Theory*. Sage Journals.
140. Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005): Identity, deep structure and the development of leadership skill. *Leadership Quarterly*, 16(4), pp. 591-615.
141. Lord, R., R. H, Identity, deep structure and the development of leadership skill, *The leadership Quarterly*, 16 (2005) 591-615
142. Lorenzoni, I., Nicholson-Cole, S., & Whitmarsh, L. (2007). Barriers perceived to engaging with climate change among the UK public and their policy implications. *Global environmental change*, 17(3), 445-459
143. Lynch, A., & Gomaa, M. (2003): Understanding the potential impact of information technology on the susceptibility of organizations to fraudulent employee behavior. *International Journal of Accounting Information Systems*, 4(4), pp. 295-308.

Effective leadership in multinational companies

144. Madanchian, M. and Hussein, N. and Noordin, F. and Taherdoost, H. (2017). *Leadership Effectiveness Measurement and Its Effect on Organization Outcomes*
145. Madhoushi, M., Sadati, Delavari, H., Mehdivand, M., Mihandost, R. (2011). Entrepreneurial Orientation and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management. *Asian Journal of Business Management*, 3(4): 310-316.
146. Madjar, N. (2005). The contributions of different groups of individuals to employees' creativity. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 182-206.
147. Magala, S. (2005). *Cross-cultural Competence*. London: Routledge
148. Malloch, K., & Melnyk, B. M. (2013). Developing high-level change and innovation agents: competencies and challenges for executive leadership. *Nursing administration quarterly*, 37(1), 60-66.
149. Marion, R. (1999). *The edge of organization: Chaos and complexity theories of formal social systems*. Oxford: Sage Publications.
150. Maslow A.H. (1954). *Motivation and Personality*. N.Y.: Harper.
151. Matei 20:25-27, <https://www.biblegateway.com/passage/?search=Matei%2020%3A25-27&version=RMNN>
152. Matthews, Bob and Ross, Liz (2010); *Research methods: a practical guide for the social sciences*. Pearson education limited UK.
153. Mau, T. A. (2016). Leadership competencies for a global public service. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1), 3-22.
154. Maxwell, J. C. (2009). Teamwork 101: *What every leader needs to know*. Thomas Nelson Inc
155. McClanahan, K.J. (2020). Viva la evolution: Using dual-strategies theory to explain leadership in modern organizations. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101315.
156. McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton:Van Nostrand
157. McClelland, D. C., Pallak M. S. (editor). (1985). How Motives, Skills, and Values Determine What People Do. *American Psychologist*, 40(7), 812-825.
158. McGregor, D. M. (1957). The Human Side of Enterprise. *The Management Review*, 46, 22- 28.
159. McIntosh, J., Alonso, A., Maclure, K., Stewart, D., Kempen, T., Mair, A., Wiese, B. (2018), A case study of polypharmacy management in nine European countries: *Implications for change management and implementation*. Plos One,13(4).
160. McKinley, W., Latham, S. & Braun, M. (2014). Organizational decline and innovation: Turnarounds and downloads and downward spirals. *Academy of Management Review*, 1: 88-110
161. McKinsey Global Institute. (2021). The future of work after Covid-19. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-aftercovid-19>
162. Micsenko, D., Guenter, H., & Day, D. V. (2017): Am I a leader? Examining leader identity development over time. *Leadership Quarterly*, 28(5), pp. 605-620.
163. Moran, R.T. and Riesenberger, J.R. (1994), *The Global Challenge: Building the New Worldwide Enterprise*, McGraw-Hill Book Company, London
164. Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007): The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly*, 18(2), pp. 154-166.
165. Mumford, T., M. Campion, F. Morgeson, The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels, *The Leadership Quarterly*, 18 (2007) 154-166

Effective leadership in multinational companies

166. Narayanan, V.K., Zane, L.J. and Kemmerer, B. (2011). The cognitive perspective in strategy: An integrative view. *Journal of Management*, 37, pp. 305-351.
167. Nordin, N, Deros, BM, Wahab, DA & Rahman, M 2012, A framework for organisational change management in lean manufacturing implementation, *International Journal of Services and Operations Management*, vol. 12, no. 1, pp. 101-117.
168. Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*, (3rd. ed). London: Sage Publications Ltd
169. Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Prentice.
170. Northouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
171. Oberer, B., A. Erkollar, Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7 (2018) 404–412.
172. Oldham G., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607–634.
173. Oldham, G.R. (2003). *Stimulating and supporting creativity in organizations*. In S. E. Jackson, M. A. Hitt, & A. S. Nisi (Eds.), Managing knowledge for sustained competitive advantage: 243 – 273. San Francisco: Jossey – Bass.
174. Oreg, S., & Berson, Y. (2019). Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 272–307.
175. Park, Y. K., Song J. H., Yoon S. W., Kim J., (2014) Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement, *European Journal of Training and Development*, Vol. 38 Iss: 1/2, 75 - 94
176. Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., ... Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408.
177. Petry, T., (2018), *Digital leadership*. In *Knowledge Management in Digital Change*, Springer, Cham, 209-218
178. Phelps, K. C. (2014): So much technology, so little talent? Skills for harnessing technology for leadership outcomes. *Journal of Leadership Studies*, 8(2), pp. 51-56
179. Popper, K. (2002). *The logic of scientific discovery*. London: Routledge. (Original work published 1935), p 10
180. Preda, M. (2006). *Comportament organizațional [Organizational Behavior]*, Iași: Polirom Sociologie Românească (Romanian Sociology Review). http://revistasociologieromaneasca.ro/sr/article/view/2006_3_rujoiu
181. Prince, D. W., & Deal, J. J. (2018). *Developing cultural adaptability: How to work across differences* Center for Creative Leadership.
182. Princeton University "Swarm" WordNet. Princeton University. 2010.
183. Proverbele Capitolul 29 <https://biblia.resursecrestine.ro/proverbele/29>
184. Quinlan, Christina, Babin, Barry, Carr, Jon, Griffin, Mitch and Zikmund, William G (2015); *Business research methods*. Cengag learning UK.
185. R. Ashkenas, B. Manville,The Six fundamental Skills Every Leader Should Practice, *Harvard Business Review* (2018).
186. Rafferty, A.E., Jimmieson, N.L., & Armenakis, A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.

Effective leadership in multinational companies

187. Regan, P. (2012) Making Sense of Uncertainty: An Examination of Environmental Interpretation. *International Journal of Business and Management*, 7(6)
188. Rego, A., Machado, F., Leal, S., Pina, E. (2009) Are hopeful employees more creative? An empirical study. *Creativity Research Journal*. 21(2-3): 223-231.
189. Reinharth, L. & Wahba, M. (1975). Expectancy theory as a predictor of work motivation, effort expenditure, and job-performance. *Academy of Management Journal*, 18(3), 520.
190. Robbins, P. S. & Judge, A. T. (2013). *Organizational Behavior*. 15th Edition
191. Rowe, P. (2008). *Great Crisis Leaders: 10 Key Characteristics*. *Crisis Manager*, 24 November
192. Ruohotie, P., & Honka, J. (2002). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki, Finland: Edita Prima Oy.
193. Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393.
194. Saunders, Mark, Lewis, Philip and Thornhill, Adrian (2016); *Research methods for business students*. Pearson UK
195. Sawyer, R.K. 2012. *The science of human innovation. Explaining creativity*. New York: Oxford University Press.
196. Schaffer, MA, Sandau, K & Diedrick, L 2013, Evidence-based practice models for organizational change: overview and practical applications, *Journal of Advanced Nursing*, vol. 69, no. 5, pp. 1197-1209.
197. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons
198. Schneider, B. & Alderfer, C. P. (1973). Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 489-505.
199. Schneider, S., Barsoux, J-L. (2003). *Managing across Cultures*. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.
200. Scholz, T. M. (2015), The human role within organizational change: A complex system perspective. In *Change Management and the Human Factor* (pp. 19-31). Springer, Cham
201. Schuetz, A. (2017). Effective leadership and its impact on an Organization's success. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(3), 73-90.
202. Shaffer, M., Harrison, D., Gregersen, H., & Black, S. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91: 109–125.
203. Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933–958.
204. Sheppard, J.A., Sarros, J.C. and Santora, J.C. (2013), Twenty-first century leadership: international imperatives, *Management Decision*, Vol. 51, No. 2, pp. 267 - 280.
205. Shin, J, Taylor, MS & Seo, M (2012), Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change, *Academy of Management Journal*, vol. 55, no. 3, pp. 727-748.
206. Shockley-Zalaback, P.S. (2006), *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*, Pearson Education, Boston
207. Skinner, B. F. (1938). *The Behavior of organisms: An experimental analysis*. New York: Appleton-Century.
208. Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. SimonandSchuster.com

Effective leadership in multinational companies

209. Smith, WK & Lewis, MW (2011), Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review*, vol. 36, no. 2, pp. 381-403.
210. Sonmez Cakir, F., & Adiguzel, Z. (2020). *Analysis of leader effectiveness in organization and knowledge sharing behavior on employees and organization*. SAGE Open, 10(1)
211. Sousa, M.J., Santo V., Sacavém, A. I.P. dos Reis, M.C Sampaio. 4.0 Leadership Skills in Hospitality Sector. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8 (2019) 105–117
212. Spears, L.C. (2010). Character and servant leadership. *Journal of Virtues & Leadership*, 1(1): 25-30.
213. Stacey M. C., Paul J. T., Alice C. (2011) Trust and distrust in safety leadership: Mirror reflections?, *Safety Science*, 49(8–9), 1208-1214.
214. Statt, D. A. (1994). *Psychology and the world of work*. New York: University Press.
215. Stock, T., M. Obenaus, S. Kunz, H. Kohl, Industry 4.0 as enabler for a sustainable development: *A qualitative assessment of its ecological and social potential*, 118 (2018) 245-267
216. Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14
217. Summers, L. (1991). The scientific illusion in empirical macroeconomics. *Scandinavian Journal of Economics*, 93(2), 129-148.
218. Sun, P., Shang, S. (2019). Personality traits and personal values of servant leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 177-192
219. Surdu, G., & Potecea, V. (2013). Paradigm changes in the international management environment and in the org...: EBSCOhost. *Romanian Economic and Business Review*, 8(1): 51– 56.
220. Sykes, E. R. (2011): Interruptions in the workplace: A case study to reduce their effects. *International Journal of Information Management*, 31(4), pp. 385-394.
221. Taheri, Babak, Lu, Liang and Valantasis, Nikolas (2014); *Gathering quantitative Data in (O'Gorman, Kevin and MacIntosh, Robert)* (2014); Research methods for business & management: a guide to writing your dissertation. Goodfellow publishers Ltd. UK.
222. Tarafdar, M. (2016): The three new skills managers need. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), pp. 162-166.
223. The Churchill Centre (2007). *Speeches and Quotes, The Price of Greatness is Responsibility*
224. Thorndike, E. L. (1905). *The elements of psychology*. New York: A. G. Seiler.
225. Vagu P., Stegăroiu I., (2007). *Motivarea în muncă. De la teorie la practică*, Editura Bibliotheca
226. Vagu P., Stegăroiu I., (2006). *Lideriatul, de la teorie la practică* - Editura Bibliotheca
227. van den Heuvel, S., Freese, C., Schalk, R., & van Assen, M. (2017). How change information influences attitudes toward change and turnover intention: The role of engagement, psychological contract fulfillment, and trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 398–418.
228. Walsh, J. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3), 280–321.
229. Wasim, A. and Imran, A. (2010). The Role of Leadership in Organizational Change. Relating the successful organizational change to visionary and innovative leadership, 3(2), 9.
230. Weick, K. (1979). *The social psychology of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
231. Weick, K. E. (1988). Enacted sense-making in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305–317.

Effective leadership in multinational companies

232. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
233. Wendelen, V. E., Henk, T., Philip, B. (editor). (1996). Vroom's Expectancy Models and Work - Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.
234. World Economic Forum, (2019), *Leading through the Fourth Industrial Revolution Putting People at the Centre* 5-23
235. Wuestman, D., C.M.A., & Casey, J. (2015). Lean leadership: Sustaining long-term process change. *Strategic Finance*, 96(8), 15-16, 61.
236. Zhou, J., & Hoever, I.J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organization Psychology and Organizational Behavior*, 1: 333- 339.
237. Zhou, J., & Shalley, C. E. (2008). Expanding the scope and impact of organizational creativity research. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity*: 347-368. Mahwah, NJ: Erlbaum.
238. Zohar, D. and Luria, G. (2004). Climate as social-cognitive construction of supervisory safety Practices: Scripts as a proxy of behaviour patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89(2): 322-333.

LIST OF SCIENTIFIC WORKS

PUBLISHED ARTICLES

1. Corporate Social Responsibility - National Public Policies in the European Union
<http://aimr.univath.ro/en/volumes/No-62--Supplement-June-2021-154.html>
2. Entrepreneurship for Sustainable Development <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/ovidius-university-annals-economic-sciences-series-volume-xxi-issue-2/>
3. The Impact of Leadership in Organizational Change <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/ovidius-university-annals-economic-sciences-series-volume-xxii-issue-2/>
4. Innovation Leadership - Stimulus for Individual Creativity <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-issue2/Section%204/6.pdf>
5. The Impact of Coaching on Managerial Behavior
http://www.strategiumanageriale.ro/images/images_site/categorii_articole/pdf_categorie_11f0aacd576756c73254a2e625b1e51e.pdf
6. Analyzes Regarding the Motivation and Determination of the Employees in Romanian Tourism <https://sciendo.com/article/10.2478/agr-2023-0001?tab=references>

PRESENTATIONS WITHIN CONFERENCES

1. European Conference of Financial Services ECFS2022 6th Edition, Brașov, presentation **EMPLOYEE PERFORMANCE MANAGEMENT**
2. 3rd International Conference "Global Interferences of Knowledge Society" 2021 Valahia University of Targoviste, presentation **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY - NATIONAL PUBLIC POLICIES IN THE EUROPEAN UNION**
3. European Conference of Financial Services ECFS2023 7th Edition, Brașov, presentation **EXPLOITING THE VUCA CONCEPT AND ITS IMPLICATIONS IN LEADERSHIP**

Effective leadership in multinational companies

4. Doctoral Research Symposium 08-09 July 2022 **EFFECTIVE LEADERSHIP AT VODAFONE**

5. International Conference "Financial Management of Small and Medium-Sized Economic Entities in Times of Crisis" - FMEETC, 1st Edition - Thessaloniki, Greece, 2022, presentation **ORGANIZATIONAL CHANGES AND THEIR IMPACT ON EMPLOYEES**

6. **Ecosystem Education-World of Work for Knowledge Production and Transfer** – School of Knowledge Production and Transfer for Global Economy and Governance, Bucharest, Romania 2022

PARTICIPATIONS IN MOBILITIES

1. **University of Macedonia, Thessaloniki, Greece** from June 16 to 21, 2022 to carry out a research mobility, access to research infrastructures

2. **National University of Distance Education, Madrid, Spain**, between 5-12 November 2022 to carry out a research mobility, access to research infrastructures

3. **The CEDIMES Institute**, Research at the CEDIMES Institute in Paris from May 2-10, 2023, on the Campus of Globalization and Sustainable Development Site of the Tropical Garden of Paris. Research and also will participate in the Doctoral College

CURRICULUM VITAE

PERSONAL INFORMATION

Florinel CIMPEANU



Bucharest, Romania



0771 660 216



florinel.cimpeanu84@gmail.com

Gender Male | Date of birth 14/11/1984 | Nationality Romana

PROFESSIONAL EXPERIENCE

Sept 2018 - present

Coordinator sales D2D

Vodafone Romania, Bucharest

- Coordinates the teams of D2D agents, who ensure the sale of the company's services, in the assigned region;
- Ensures the execution, by the team of D2D sales agents, of the sales objectives established with the direct superior, for the assigned region;
- Monitors the evolution of the D2D agents in the team and supports the necessary actions in order to achieve the sales objectives;
- Ensures the constant fulfillment and exceeding of sales objectives by the team of D2D agents that he coordinates;

Effective leadership in multinational companies

- Ensures that each D2D salesperson in the assigned team consistently achieves and exceeds their set goals;
- Is responsible for the implementation and execution of the residential sales strategy within the team of agents he coordinates;
- Reports the results obtained at the team level to the Regional Commercial Manager;
- Gets involved in the recruitment and development process of the team of D2D agents that he coordinates;
- responsible for establishing and implementing the best relations practices with UPC customers, within the team he coordinates, to ensure quality relations with customers and prospects, sales efficiency and the positive image of the company.

Telecommunication / sales

Nov 2015 – Aug 2018

Coordinator sales D2D

Clever Media Network, Bucharest

- Coordination, monitoring and evaluation of the direct sales team;
- Drawing up plans for future sales activities, taking into account the results obtained;
- Ensuring an optimal number of sales agents for the field activity;
- Organizing the team's activity by establishing the areas to be visited;
- Supervising the field activity of the agents for the efficiency of the sales process and the relationship with the client;
- Ensuring the necessary support for subordinate personnel;
- Maintaining a high degree of knowledge regarding company procedures, services, offers, invoices, technical information and other relevant information so as to provide answers to questions in terms of professionalism.

Telecommunication / sales

Feb 2014 – Oct 2015

Coordinator sales D2D

UPC Romania, Bucharest

- Coordinates the teams of D2D agents, who ensure the sale of the company's services, in the assigned region;
- Ensures the execution, by the team of D2D sales agents, of the sales objectives established with the direct superior, for the assigned region;
- Monitors the evolution of the D2D agents in the team and supports the necessary actions in order to achieve the sales objectives;
- Ensures the constant fulfillment and exceeding of sales objectives by the team of D2D agents that he coordinates;
- Ensures that each D2D salesperson in the assigned team consistently achieves and exceeds their set goals;
- Is responsible for the implementation and execution of the residential sales strategy within the team of agents he coordinates;
- Reports the results obtained at the team level to the Regional Commercial Manager;
- He gets involved in the process of recruitment and development of the team of D2D agents that he coordinates;
- He is responsible for establishing and implementing the best practices for relations with UPC customers, within the team he coordinates, to ensure quality relations with customers and prospects, sales efficiency and the positive image of the company.

Effective leadership in multinational companies

Telecommunication / sales

- Mar 2011 – Jan 2014 **Supervisor Junior Sales D2D**
RCS&RDS, Bucharest
- Coordination and organization of the direct sales team for individuals in order to achieve the desired results;
 - Verification of the field activity of the agents to improve the sales process and the relationship with the client;
 - Hiring agents to maintain a constant number of subordinate personnel;
 - Ensuring the necessary support of agents as well as thorough knowledge of procedures, services and technical information in order to simplify the procedure for selling services and to be able to provide answers to questions from agents on the ground;
 - Establishing activity plans for future sales campaigns.

Telecommunication / sales

- Feb 2010 – Feb 2011 **Sales agent D2D**
RCS&RDS, Bucharest
- Presentation and promotion of the company's services to individuals in the field;
 - Signing contracts for Rcs&Rds services at the client's home;
 - Identifying customer needs and presenting a diverse offer of service types to meet customer needs;
 - Compliance with quality standards in providing services to the client;
 - Adopting a proactive and client-oriented attitude;
 - Identification of network expansion opportunities;
 - Administrative activity in order to obtain network development and implementation agreements.

EDUCATION AND TRAINING

- 2016 - 2019 General medical assistant
Vasile Alecsandri Post-secondary School, Buzău
- 2004 - 2010 **Diplomatic Engineer**
Bioterra University, Bucharest
Specialization – Control and expertise of food products

PERSONAL SKILLS

- Native language Romanian

Effective leadership in multinational companies

Other known foreign languages	UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITING	
	Obedience	Reading	Participating in the conversation	Oral speech	B1	B1
English	B1	B1	B1	Oral speech	B1	B1

- Communication skills
- good communication skills acquired through own experience as a sales manager
- Organizational/managerial skills
- leadership (currently, I am in charge of a team of 14 people)
- Skills acquired in the workplace
- a good knowledge of quality control processes (currently being responsible for quality audit)

Digital competences	SELF-ASSESSMENT				
	Information processing	Communication	Content creation	Security	Solving problems
	Experienced user	Experienced user	Experienced user	Experienced user	Experienced user

Driver's license

B, C, D, E

SUPPLEMENTARY INFORMATION

Qualifications

▪ Transport Technician professional certificate, acquired in 2004