



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

## **REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT**

# **Conflictele din entitățile economice cu activități de prestare de servicii Prevenire și rezolvare**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,  
Prof.univ.dr. Constanța POPESCU**

**DOCTORAND,  
Claudiu Aurelian POPA**

**TÂRGOVIȘTE  
2024**

## CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT .....	2
CUVINTE-CHEIE .....	2
CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT .....	3
IMPORTANȚA, ACTUALITATEA, NECESITATEA ȘI OPORTUNITATEA TEMEI .....	6
OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE .....	8
IPOTEZELE DE LUCRU .....	9
STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT .....	9
CONCLUZIILE GENERALE .....	15
CONTRIBUȚII PERSONALE .....	18
LIMITELE CERCETĂRII .....	19
DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE .....	20
BIBLIOGRAFIE .....	21
CURRICULUM VITAE .....	29
LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE .....	37

## CUVINTE-CHEIE

**CUVINTE-CHEIE:** conflict organizațional, performanță organizațională, productivitatea muncii, strategii de management, sector privat, sector public

## CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE .....	5
1. ASPECTE TEORETICE ALE CONFLICTULUI ORGANIZAȚIONAL.....	8
1.1. CADRUL GENERAL REFERITOR LA CONFLICTUL ORGANIZAȚIONAL .....	8
1.2. CONFLICTUL ORGANIZAȚIONAL: TIPOLOGII, ETAPE ȘI STRATEGII DE MANAGEMENT AL CONFLICTULUI....	12
1.3. FACTORI DETERMINANȚI AI CONFLICTULUI ORGANIZAȚIONAL: ECONOMICI ȘI PSIHOLOGICI .....	21
2. IMPLICAȚIILE ȘI INFLUENȚELE CONFLICTULUI ASUPRA MEDIULUI ORGANIZAȚIONAL .....	31
2.1. IMPLICAȚII ECONOMICE ȘI PSIHOLOGICE .....	31
2.2. ASPECTE COMPORTAMENTALE DETERMINATE DE CONFLICTUL ORGANIZAȚIONAL.....	36
2.3. MENȚINEREA RELAȚIILOR CU MEDIUL EXTERN ÎN CONTEXTUL CONFLICTULUI ORGANIZAȚIONAL.....	41
3. PRODUCTIVITATEA MUNCII – ELEMENT ESENȚIAL PENTRU MEDIUL ORGANIZAȚIONAL .....	44
3.1. LITERATURA DE SPECIALITATE.....	44
3.2. ANALIZA PRODUCTIVITĂȚII MUNCII ÎN UNIUNEA EUROPEANĂ .....	50
4. ANALIZA RELAȚIILOR DINTRE CONFLICTUL ORGANIZAȚIONAL, MANAGEMENTUL CONFLICTULUI ȘI	

PRODUCTIVITATEA MUNCII ÎN SECTORUL PRIVAT DIN ROMÂNIA .....	60
4.1. METODOLOGIA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE .....	60
4.2. REZULTATELE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE ÎN CAZUL RESPONDENȚILOR CU FUNCȚII DE CONDUCERE .....	65
4.3. REZULTATELE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE ÎN CAZUL RESPONDENȚILOR CU FUNCȚII DE EXECUȚIE .....	78
5. ANALIZA RELAȚIILOR DINTRE CONFLICTUL ORGANIZAȚIONAL, MANAGEMENTUL CONFLICTULUI ȘI PRODUCTIVITATEA MUNCII ÎN SECTORUL PUBLIC DIN ROMÂNIA .....	92
5.1. METODOLOGIA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE.....	92
5.2. REZULTATELE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE ÎN CAZUL RESPONDENȚILOR CU FUNCȚII DE CONDUCERE .....	96
5.3. REZULTATELE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE ÎN CAZUL RESPONDENȚILOR CU FUNCȚII DE EXECUȚIE .....	109
5.4. COMPARAȚII ÎNTRE REZULTATELE OBTINUTE ÎN SECTORUL PRIVAT ȘI ÎN CEL PUBLIC .....	123
6. PREVENȚIA ȘI SOLUȚIONAREA. CE PUTEM ÎNVĂȚA DIN CONFLICTELE PRECEDENTE? – GHID DE BUNE PRACTICI .....	128
6.1. PREVENȚIA CONFLICTELOR.....	128
6.2. SOLUȚIONAREA CONFLICTELOR .....	130
6.3. GHID DE BUNE PRACTICI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA PREVENIRII ȘI REZOLVĂRII CONFLICTELOR ORGANIZAȚIONALE.....	137

CONCLUZII, CONTRIBUȚII PERSONALE, LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE.....	139
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE.....	147
ANEXĂ .....	152

## **IMPORTANȚA, ACTUALITATEA, NECESITATEA ȘI OPORTUNITATEA TEMEI**

Conflictul organizațional reprezintă o realitate comună în cadrul entităților prestatoare de servicii, fiind adesea generat de diferențele de interese, valorile și prioritățile divergente ale membrilor organizației. Acesta poate fi rezultatul unor tensiuni latente care persistă în cadrul organizației sau poate fi declanșat de evenimente specifice sau de situații problematice. Indiferent de cauzele sale, conflictul organizațional poate avea un impact semnificativ asupra performanței și eficienței organizației, precum și asupra satisfacției și motivației angajaților.

Entitățile prestatoare de servicii reprezintă organizații care furnizează o gamă diversă de servicii către clienți și sunt adesea implicate în interacțiuni complexe și dinamice cu aceștia. Această natură specifică a activităților desfășurate de astfel de organizații poate aduce cu sine diferite surse de conflict, atât în interiorul organizației, cât și în relațiile cu clienții sau alte părți interesate.

Un aspect important al conflictului organizațional în entitățile prestatoare de servicii îl reprezintă diversitatea și multiculturalitatea angajaților. Aceste organizații sunt adesea alcătuite din echipe formate din persoane cu diferite background-uri culturale, etnice și profesionale. Aceste diferențe pot duce la divergențe în abordările și perspectivele asupra muncii, valorilor organizaționale și modului de gestionare a situațiilor dificile. Astfel, apar conflicte legate de comunicare, colaborare și distribuirea resurselor, care pot afecta negativ performanța organizației și relațiile dintre angajați.

Un alt aspect care poate genera conflict în entitățile prestatoare de servicii este presiunea constantă asupra resurselor și timpului. Organizațiile din acest domeniu se confruntă adesea cu cerințe și așteptări ridicate din partea clienților, ceea ce poate cauza suprasolicitaarea angajaților și tensionarea relațiilor în interiorul organizației. În plus, competiția acerbă dintre diversele entități prestatoare de servicii poate accentua presiunile și conflictul, deoarece fiecare organizație își dorește să-și mențină și să-și crească cota de piață.

De asemenea, conflictele de rol pot apărea în cadrul entităților prestatoare de servicii, în special în situațiile în care angajații trebuie să gestioneze așteptările și nevoile multiple ale clienților sau să facă față unor cerințe contradictorii. Astfel, angajații pot simți că sunt blocați în situații

dificile și se pot confrunta cu tensiuni interne și externe, ceea ce poate cauza conflicte cu colegii sau clienții.

Conflictul organizațional poate avea consecințe negative asupra organizației și angajaților săi. Printre acestea se numără scăderea moralului și satisfacției angajaților, creșterea absenteismului și a fluctuației personalului, scăderea performanței și productivității organizației, precum și deteriorarea imaginii și reputației sale. Prin urmare, este important ca entitățile prestatoare de servicii să dezvolte abordări și strategii eficiente de gestionare a conflictelor pentru a minimiza impactul negativ și pentru a promova un mediu de lucru sănătos și productiv.

În aceste condiții, obiectivul principal al cercetării constă în măsurarea impactului managementului conflictului asupra performanței de la locul de muncă (productivității muncii) și implicit asupra performanței organizației, cercetarea doctorală fiind deosebit de importantă din mai multe motive, printre care menționăm:

- *Îmbunătățirea performanței organizaționale* - Conflictul poate afecta negativ performanța și eficiența organizației. Prin cercetarea doctorală **am identificat cauzele și dinamica conflictului, dezvoltând strategii și soluții pentru a-l gestiona eficient**. Prin gestionarea conflictului într-un mod constructiv, organizațiile pot îmbunătăți relațiile de lucru, comunicarea și colaborarea între membrii echipei și pot crește performanța organizațională în ansamblu.
- *Îmbunătățirea relațiilor interpersonale* - Conflictul poate duce la tensiuni și conflicte între colegi, departamente sau echipe în cadrul organizației. Prin cercetarea doctorală **am dezvoltat o înțelegere mai profundă a dinamicii relațiilor interpersonale, identificând modalități de a îmbunătăți comunicarea și colaborarea între angajați**. Acest lucru poate contribui la crearea unui mediu de lucru mai armonios și productiv.
- *Creșterea inovației și creativității* - Conflictul poate fi cauzat de idei și perspective divergente. Prin cercetarea doctorală **am înțeles modul în care conflictele de idei pot fi transformate într-o oportunitate pentru inovație și creativitate**. Atunci când angajații se simt confortabil să-și exprime opiniile și să își susțină ideile, conflictul poate genera și stimula discuții și astfel pot fi identificate și dezvoltate soluții inovatoare.
- *Dezvoltarea abilităților de negociere și rezolvare a conflictelor* - **Cercetarea doctorală ne poate ajuta să învățăm și să dezvoltăm abilități esențiale în negocierea și rezolvarea conflictelor**. Înțelegerea factorilor care cauzează și acutizează

conflictul, precum și tehnicile de gestionare a conflictelor, ne poate ajuta să abordăm și să rezolvăm conflictele într-un mod eficient și constructiv.

- *Promovarea diversității și incluziunii* - Conflictul poate fi cauzat de diferențele de, percepție, valori, cultură și experiență. **Cercetarea doctorală ne poate ajuta să înțelegem și să gestionăm aceste diferențe într-un mod care promovează diversitatea și incluziunea în organizații.** Prin înțelegerea și acceptarea diversității, putem crea un mediu în care toți angajații se simt valorizați și implicați.
- *Îmbunătățirea climatului organizațional* - Conflictul nerezolvat sau gestionat necorespunzător poate cauza un climat organizațional negativ, caracterizat de tensiuni, neîncredere și nemulțumire. Cercetarea doctorală menționată **ne poate ajuta să identificăm factorii care contribuie la un climat organizațional sănătos și să dezvoltăm strategii pentru a îmbunătăți relațiile și satisfacția angajaților.**

## OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE

Dat fiind faptul că performanța de la locul de muncă (productivitatea muncii) și conflictul organizațional joacă un rol important în activitatea organizațiilor, întrebările cercetării sunt:

- RQ1:** Care sunt strategiile de management al conflictului care au un impact asupra performanței angajaților (productivității muncii) și implicit asupra performanței organizației?
- RQ2:** Care este relația dintre strategiile de management al conflictului și performanța angajaților?

**Obiectivul principal** al cercetării constă în măsurarea impactului managementului conflictului asupra performanței de la locul de muncă (productivității muncii) și implicit asupra performanței organizației.

În vederea îndeplinirii obiectivului principal, **obiectivele specifice** sunt:

- OS1. Identificarea strategiilor de management al conflictului care au un impact asupra performanței angajaților**
- OS2. Măsurarea relației dintre strategia colaborării, strategia compromisului, strategia referitoare la acomodare, strategia**



competiției, strategia evitării, strategia negocierii colective și performanța angajaților

- OS3.** Oferirea unor recomandări pentru un management echitabil al conflictului pentru a spori performanța de la locul de muncă (productivitatea muncii) și implicit performanța organizației

## IPOTEZELE DE LUCRU

Ipotezele cercetării sunt următoarele:

- H1:** Există o relație negativă între conflictul de la locul de muncă și productivitatea muncii (performanța de la locul de muncă).
- H2:** Sursa conflictului afectează alegerea strategiei referitoare la managementul conflictului.
- H3:** Managementul eficient al conflictului de la locul de muncă conduce la o creștere a productivității muncii (performanței de la locul de muncă).
- H4:** Există o relație puternică și pozitivă între modalitățile de rezolvare a conflictelor de la locul de muncă și strategiile de management al conflictului, respectiv performanța de la locul de muncă și evaluarea activității superiorului ierarhic.

## STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Teza intitulată „*Conflictele din entitățile economice cu activități de prestare de servicii – Prevenire și rezolvare*” se constituie într-un demers științific prezentat pe parcursul a 166 de pagini, fiind alcătuită din: introducere, șase capitole, concluzii, contribuții personale, limite și direcții viitoare de cercetare, referințe bibliografice și anexă.

Capitolul întâi, intitulat *Aspecte teoretice ale conflictului organizațional*, pornește de la cadrul general al conflictului organizațional, continuând cu tipologiile și etapele acestuia și finalizând cu strategiile de management al conflictului și factorii determinanți economici și psihologici.

Capitolul al doilea, intitulat *Implicațiile și influențele conflictului asupra mediului organizațional*, se axează pe implicațiile economice și psihologice, continuând cu aspectele comportamentale determinate de conflictul organizațional și cu menținerea relațiilor cu mediul extern.

Capitolul al treilea, intitulat *Productivitatea muncii – element esențial pentru mediul organizațional*, realizează o trecere în revistă a literaturii de

specialitate cu privire la importanța performanței forței de muncă pentru organizații și cu privire la relațiile care se stabilesc între acest indicator și conflictul organizațional. În plus, este realizată o analiză a productivității muncii în statele membre a Uniunii Europene pentru perioada 2013 - 2022.

Rezultatele obținute reflectă faptul că 11 state membre ale Uniunii Europene (UE) înregistrează o productivitate a muncii pe persoană ocupată peste media UE, respectiv Irlanda (139,6% în anul 2013 și 223,9% în anul 2022), Luxemburg, Belgia, Danemarca, Austria, Suedia, Franța, Olanda, Italia, Finlanda și Germania. Cele mai puțin performante state membre, din perspectiva indicatorului analizat, sunt Bulgaria și România în perioada 2013 - 2017, Bulgaria și Letonia în anii 2018 și 2019, iar în perioada 2020 - 2022 Bulgaria și Grecia. România pornește de la 56% în anul 2013 și ajunge la 81% în anul 2022 comparativ cu media UE din anul respectiv.

În ceea ce privește productivitatea muncii nominale orare, în Uniunea Europeană în perioada 2013 - 2022, 11 state membre înregistrează o productivitate a muncii orare nominale peste media UE în perioada 2013 - 2014, zece state membre în perioada 2015 - 2021, iar în anul 2022 nouă state membre. Italia și Spania sunt cele două state membre a căror productivitate fluctuează în jurul mediei UE. Cele mai performante state membre din perspectiva indicatorului analizat sunt Irlanda și Luxemburg, iar cel mai puțin performante state membre din perspectiva indicatorului analizat sunt Bulgaria și România în perioada 2013 - 2016, Bulgaria și Letonia în anul 2017, iar în perioada 2018 - 2022 Bulgaria și Grecia. România pornește de la 50,8% în anul 2013 și ajunge la 71,8% în anul 2022 comparativ cu media UE din anul respectiv.

Referitor la evoluția ratei de creștere/reducere a productivității reale pe persoană ocupată, în statele membre ale Uniunii Europene, sunt înregistrate în general rate de creștere de la un an la altul ale productivității reale pe persoană ocupată. Există totuși și excepții. Grecia este singurul stat care înregistrează rate de scădere în 8 ani analizați din cei 10, însă în 2021-2022 are rate de creștere. În timpul pandemiei de Covid -19 (respectiv anul 2020), 23 de state membre (inclusiv România) au înregistrat reduceri masive ale productivității reale pe persoană ocupată, Estonia, Irlanda, Letonia și Lituania fiind singurele cu rate pozitive.

Costul unitar nominal cu forța de muncă pe persoană ocupată înregistrează în general rate de creștere de la un la altul, în statele membre ale UE, în perioada 2013 - 2022. Există totuși în fiecare an un număr de state care înregistrează rate de scădere a acestui indicator. Cele mai mari creșteri pot fi observate în anul 2020 (în timpul pandemiei Covid-19), respectiv 2022 atât în cazul întregii Uniuni Europene, cât și pentru cele mai multe state membre. UE înregistrează o rată de creștere a costului unitar nominal cu

forța de muncă pe persoană ocupată de 4,4% în anul 2020 comparativ cu anul precedent și o rată de creștere a acestui cost de 3,1% în anul 2022 față de 2021. Cele mai mari rate de creștere al costului unitar nominal cu forța de muncă pe persoană ocupată se înregistrează în Malta (12%), Croația (9,4%) și Portugalia (8,7%) în anul 2020. Irlanda este singura țară care înregistrează o scădere a costului unitar în anul 2020 (-5,1%).

Capitolele al patrulea și al cincilea, intitulate *Analiza relațiilor dintre conflictul organizațional, managementul conflictului și productivitatea muncii în sectorul privat din România*, respectiv *Analiza relațiilor dintre conflictul organizațional, managementul conflictului și productivitatea muncii în sectorul public din România* sunt cheia cercetării doctorale. Principalele rezultate obținute se regăsesc în cele ce urmează.

Factorii calitativi, cum ar fi dimensiunea instituției, venitul salarial net, vechimea în muncă, ultimul nivel al studiilor absolvite, genul și vârsta, au o oarecare influență în determinarea funcțiilor de conducere și execuție în ambele sectoare, privat și public, cu mici diferențe. În cazul sectorului privat, genul nu este semnificativ statistic, pe când în cazul sectorului public, dimensiunea instituției nu are un impact semnificativ.

În cazul conflictului legat de sarcini de la locul de muncă execuțanții din sistemul privat și toți respondenții din sistemul public au acordat, în medie, scorurile cele mai mari în cazul afirmațiilor 4.3, 4.4 și 4.6, respectiv *conflictele apar adesea din cauza mediului de lucru stresant la locul de muncă și din cauza termenelor nerealiste de realizare a sarcinilor*. În plus, *opinii contradictorii apar adesea la locul de muncă*. Managerii din sistemul privat au optat pentru 4.3, 4.6 (la fel ca ceilalți), dar au ales 4.7 în loc de 4.4, respectiv *aparitia neînțelegerilor adesea la locul de muncă*. Atitudinea tuturor respondenților este neutră spre acord.

În cazul conflictului legat de relațiile de la locul de muncă execuțanții din sistemul privat și din cel public au acordat, în medie, scorurile cele mai mari în cazul afirmațiilor 4.13, 4.14, respectiv *lipsa de comunicare se manifestă deseori la locul de muncă și comunicarea deficitară se manifestă deseori între vârful și baza piramidei*. În cazul respondenților cu funcții de conducere din sistemul public, se mai adaugă și afirmația 4.16, respectiv *Diferențe de valori apar adesea la locul de muncă*. Managerii din sistemul privat au o atitudine similară cu cei din sistemul public, cu excepția faptului că în loc de afirmația 4.14, oferă un scor mediu mai mare afirmației 4.11, respectiv *Răspunsuri emoționale (enervare, frică, ură) apar adesea la locul de muncă*. Atitudinea tuturor respondenților este neutră spre acord.

În cazul conflictului legat de proces, managerii din sectorul privat și execuțanții din sectorul public au acordat, în medie, scorul cel mai mare afirmației 4.19, respectiv *Dezacorduri referitoare la responsabilități în*

*îndeplinirea anumitor sarcini apar adesea (responsabilități ambigue).* Angajații din sectorul privat au ales 4.20 (*Dezacorduri cu privire la modul de realizare a anumitor activități apar adesea*), iar respondenții cu funcție de conducere din sectorul public au ales 4.18, respectiv *Dezacorduri referitoare la cine trebuie să facă ceva la locul de muncă apar adesea*. Atitudinea tuturor respondenților este neutră spre acord, mai puțin a celor cu funcție de conducere din sectorul public care au o atitudine neutră.

Atunci când vine vorba de performanță, toți respondenții au fost de acord cu afirmațiile menționate în chestionar. Referitor la performanța legată de sarcini, managerii din sectorul privat au acordat, în medie, cele mai mari scoruri afirmațiilor 5.3 (*Sunt extrem de implicat când e vorba de muncă*), 5.4 (*Aș putea îndeplini multe sarcini pentru a atinge obiectivele organizației*) și 5.7 (*Sunt încurajat să fiu inovativ și creativ atunci când îmi realizez sarcinile*). Angajații din sectorul privat au ales de asemenea 5.3, dar în locul celorlalte au ales 5.2 (*Mențin întotdeauna un standard ridicat al performanței*) și 5.5 (*Realizez întotdeauna sarcinile la timp*). Respondenții din sectorul public au acordat scorurile medii cele mai mari aceluiași afirmații, respectiv 5.2, 5.3, 5.4 și 5.5.

În cazul performanței adaptive, toți respondenții indiferent de poziție și indiferent de sector au acordat cel mai mare scor mediu afirmațiilor 5.11 (*Cred întotdeauna că înțelegerea reciprocă poate duce la soluții fezabile*) și 5.12 (*Pe măsură ce timpul trece, mă adaptez bine schimbărilor organizaționale*). Respondenții cu funcție de conducere din sectorul public au mai acordat, în medie, un scor ridicat afirmației 5.8, iar cei cu funcție de execuție din sectorul public afirmației 5.9 (*Îmi împărtășesc întotdeauna cunoștințele pentru o muncă eficientă*). În cazul performanței contextuale, scorul mediu cel mai ridicat a fost obținut de afirmațiile 5.14 (*Când cineva îmi cere sau are nevoie de ajutor, ofer întotdeauna ajutor colegilor mei*) și 5.18 (*Am o satisfacție ridicată atunci când îmi ajut colegii de la locul de muncă*) în cazul managerilor din sectorul privat, iar de 5.14 și 5.15 (*Atunci când colegii mei au probleme, le arăt întotdeauna simpatia mea*) în cazul executanților din sectorul privat și public.

Referitor la relațiile care există între performanța și conflictul de la locul de muncă, atât în sectorul privat, cât și în cel public, în cazul ambelor tipuri de poziții (conducere și execuție), relațiile sunt moderate și pozitive.

Atunci când vine vorba de strategiile utilizate în managementul conflictului, rezultatele indică faptul că toți respondenții indiferent de sector, public sau privat și indiferent de poziție au o atitudine neutră spre acord vizavi de strategii. Răspunsurile acordate de toți respondenții sunt destul de asemănătoare în cazul tuturor strategiilor. Strategia referitoare la colaborare este preferata tuturor și e singura care a primit un acord clar. Astfel, în cazul

colaborării cele mai mari scoruri medii au fost acordate afirmațiilor 6.1 și 6.4 (*Comunicarea deschisă este încurajată pe parcursul acestei strategii*). Angajații din sectorul public au mai ales și afirmația 6.2 (*Toate opțiunile și soluțiile potențiale sunt luate în considerare atunci când se rezolvă disputele și se caută rezultate care să mulțumească ambele părți*).

Corelații moderate și pozitive au fost obținute între strategiile de management al conflictului și conflictele de la locul de muncă, indiferent de sector și indiferent de poziție. Era de așteptat, dat fiind faptul că strategiile de management al conflictului se aplică atunci când există conflicte, iar alegerea strategiei depinde, printre altele, de tipul conflictului.

În cazul respondenților cu funcție de conducere atât din sistemul privat, cât și din cel public, are loc o adaptare a strategiilor de management al conflictului în funcție de tipul conflictului. Astfel, cei mai mari coeficienți ai corelației au fost obținuți în cazul conflictului legat de sarcini cu strategia referitoare la colaborare (coeficient de 60,8%) și în cazul conflictului legat de relații cu strategia referitoare la competiție (coeficient de 61%). Managerii din sistemul privat mai au în vedere și strategia referitoare la acomodare atunci când se analizează conflictul legat de relații, iar directorii din sistemul public mai au în vedere strategia referitoare la negocierea colectivă atunci când se discută de conflictul legat de sarcini.

În cazul respondenților cu funcție de execuție din mediul privat, angajații tind spre strategia referitoare la competiție, indiferent de tipul conflictului, dat fiind faptul că cei mai mari coeficienți ai corelației au fost obținuți între această strategie și toate cele trei tipuri de conflict (coeficienții corelației oscilează între 41% și 50%). Executanții din sistemul public oscilează între strategia referitoare la compromis și cea referitoare la competiție în funcție de tipul conflictului.

Corelații pozitive și puternice au fost obținute între strategiile de management al conflictului și performanța de la locul de muncă, în cazul celor mai multe situații. Odată ce respondenții cu funcții de conducere atât din sistemul privat, cât și din cel public aplică diverse strategii de management al conflictului, în special *colaborare și negociere colectivă, performanțele de la locul de muncă cresc*, mai ales cea contextuală și cea adaptivă (coeficienții corelației oscilează între 69% și 82,5%). În cazul respondenților cu funcții de execuție atât din sistemul privat, cât și din cel public, aceștia *sunt mai performanți atunci când se aplică strategia referitoare la colaborare*, indiferent de tipul performanței (coeficienții corelației oscilează între 63% și 85%).

În cazul modalităților de rezolvare a conflictelor de la locul de muncă, cele mai mari scoruri medii au fost obținute în cazul alegerilor 7.1, 7.2 și 7.11 în cazul tuturor respondenților. Astfel, aceștia preferă ca modalități de

rezolvare a conflictelor următoarele: *conversația, găsirea soluțiilor optime și calmarea emoțiilor proprii pentru a înțelege pozițiile celorlalți*. Respondenții cu funcții de conducere din sistemul privat și din cel public au mai ales și 7.9 (*Explicarea propriei poziții*) și 7.10 (*Adaptarea la cealaltă persoană pentru a menține înțelegerea*).

Din punct de vedere al relațiilor dintre modalitățile de rezolvare a conflictelor de la locul de muncă și performanța de la locul de muncă, relațiile sunt pozitive și destul de puternice obținându-se pentru toate coeficienți în jur de 55-78%, în cazul tuturor respondenților. Rezultatele ne indică faptul că într-adevăr *modalitățile de rezolvare a conflictelor de la locul de muncă menționate în chestionar au un impact semnificativ asupra performanței*.

Au fost obținute următoarele constatări în cazul relațiilor care există între *evaluarea activității superiorului ierarhic și strategiile de management al conflictului*, respectiv *performanța de la locul de muncă*:

- în cazul managerilor din sistemul privat, rezultatele indică faptul că în evaluarea superiorului ierarhic modalitățile de rezolvare a conflictelor de la locul de muncă au un rol mult mai puternic decât strategiile de management al conflictului;
- în cazul respondenților cu funcții de conducere din sistemul public, rezultatele ne indică faptul că evaluarea activității unui director din sistemul public este strâns legată de strategiile de management al conflictului aplicate, de performanța acestuia, precum și de modalitățile de rezolvare a conflictelor de la locul de muncă prezentate în chestionar;
- în cazul *executanților din sistemul privat*, rezultatele ne indică faptul că atunci când se aplică strategia referitoare la colaborare și negociere colectivă, superiorii ierarhici sunt evaluați pozitiv; în plus, cu cât angajații sunt mai performanți, cu atât evaluează pozitiv și superiorii ierarhici; de altfel, rezultatele indică faptul că în evaluarea superiorului ierarhic modalitățile de rezolvare a conflictelor de la locul de muncă au un rol important;
- în cazul *executanților din sistemul public*, rezultatele indică faptul că în evaluarea superiorului ierarhic modalitățile de rezolvare a conflictelor de la locul de muncă au un rol important, aproape la fel de important ca aplicarea strategiei referitoare la negociere colectivă și de-abia pe ultimul loc se situează performanța de la locul de muncă.

Capitolul al șaselea, intitulat *Prevenția și soluționarea. Ce putem învăța din conflictele precedente?* – *Ghid de bune practici*, oferă atât o trecere în revistă a principalelor idei obținute din literatura de specialitate cu

privire la lecțiile pe care le putem învăța din conflictele precedente în vederea prevenirii și soluționării acestora în viitor, cât și un ghid de bune practici pentru îmbunătățirea prevenirii și rezolvării conflictelor organizaționale. *Ghidul reprezintă esența cercetării doctorale*, dat fiind faptul că este construit pornind de la rezultatele obținute în urma cercetării realizate pe relațiile dintre conflictul organizațional, managementul conflictului și productivitatea muncii în România, în cadrul entităților prestatoare de servicii din sectorul privat și public.

## CONCLUZII GENERALE

Pentru a se adapta cu succes la provocările societății multiculturale în continuă schimbare, organizațiile trebuie să își reexamineze comportamentul organizațional și să adopte o abordare proactivă și incluzivă. Prin îmbrățișarea diversității și promovarea comunicării interculturale eficiente, organizațiile pot naviga printre provocările determinate de existența unui mediu intern multicultural și pot găsi soluții inovatoare pentru a răspunde cerințelor în evoluție ale societății.

În vederea minimizării impactului conflictului organizațional intern asupra relațiilor organizației cu mediul extern, managerii trebuie să adopte o abordare proactivă în gestionarea conflictelor și să promoveze o cultură a cooperării și colaborării în cadrul organizației. Prin facilitarea dialogului deschis și onest între membrii echipei, promovarea valorilor organizaționale bazate pe respect și colaborare și dezvoltarea abilităților de gestionare a conflictelor la toate nivelurile organizației, se poate crea un mediu de lucru armonios și productiv.

Transparența în comunicarea externă și asumarea responsabilității pentru rezolvarea conflictelor interne sunt aspecte esențiale în vederea reducerii cauzelor de apariție și de dezvoltare a situațiilor tensionate determinate de conflictul organizațional. În cazul în care apar conflicte care pot afecta mediul extern, organizația ar trebui să abordeze aceste probleme într-un mod deschis și eficient, oferind asigurări că acestea sunt gestionate și soluționate într-un mod profesionist, eficient și în conformitate cu valorile și obiectivele organizației, contribuind astfel la menținerea unui nivel ridicat de motivație în cadrul echipelor de lucru.

Implicațiile psihologice ale conflictului organizațional asupra mediului intern sunt semnificative și pot afecta atât angajații în mod individual, cât și performanța organizației în ansamblu. Prin investiția în dezvoltarea abilităților de comunicare, rezolvare a conflictelor și leadership, organizațiile

pot preveni și reduce impactul negativ al conflictului asupra mediului intern, promovând bunăstarea angajaților și performanța organizațională.

Gestionarea conflictelor în cadrul relațiilor inter-organizaționale implică un set distinct de caracteristici și provocări. Aceste relații necesită un sistem de guvernare flexibil și adaptabil, bazat pe colaborare, negociere și respectarea normelor relaționale. Prin înțelegerea și abordarea adecvată a acestor aspecte, organizațiile pot construi parteneriate puternice și durabile, care să aducă beneficii reciproce și să contribuie la succesul lor pe termen lung.

În acest sens, cercetarea științifică s-a bazat pe o analiză atentă a literaturii de specialitate din domeniu, fiind continuată de o analiză a performanței forței de muncă (productivității muncii) din Uniunea Europeană și mai apoi de o analiză a relațiilor existente între conflictul la locul de muncă, managementul acestuia și productivitatea muncii (performanța de la locul de muncă) din România atât în sectorul privat, cât și în cel public în cadrul entităților cu activități de prestare de servicii.

Cercetarea științifică a fost finalizată prin realizarea unui ghid de bune practici pentru îmbunătățirea prevenirii și rezolvării conflictelor organizaționale.

În acest sens, propunerile au vizat următoarele:

- dat fiind faptul că rezultatele cercetării indică o relație pozitivă și moderată între performanța și conflictul de la locul de muncă, putem deduce că în România performanța forței de muncă se manifestă atunci când există un conflict funcțional (eficient); astfel, propunem managerilor să fie deschiși la existența unor astfel de conflicte care generează performanță;
- managerii trebuie să fie conștienți că, în general, conflictele legate de sarcini sunt cel mai bine corelate cu performanța forței de muncă;
- managerii trebuie să aibă în vedere că cele mai întâlnite conflicte legate de sarcini sunt cele care apar datorită mediului de lucru stresant la locul de muncă, datorită termenelor nerealistice de realizare a sarcinilor și datorită manifestării opiniilor contradictorii;
- managerii trebuie să țină cont de faptul performanța adaptivă și cea legată de sarcini reacționează cel mai intens la manifestarea conflictelor funcționale (în special, a celor legate de sarcini);
- managerii trebuie să aibă în vedere că performanța adaptivă presupune, în principal, următoarele: o bună adaptare la schimbările organizaționale și faptul că înțelegerea reciprocă poate duce la soluții fezabile;
- managerii trebuie să aibă în vedere că performanța legată de sarcini presupune, în principal, următoarele: menținerea unui standard ridicat



al performanței, implicarea masivă în muncă, îndeplinirea mai multor sarcini pentru a atinge obiectivele organizației, realizarea sarcinilor utilizând inovarea și creativitatea, realizarea sarcinilor la timp;

- managerii și angajații trebuie să practice echilibru între muncă și familie, generând în acest fel o performanță ridicată;
- managerii trebuie să fie conștienți că strategiile de management al conflictului trebuie aplicate atunci când se manifestă conflicte, dat fiind faptul că rezultatele cercetării indică niște corelații moderate și pozitive între cele două variabile;
- dintre toate strategiile, managerii trebuie să acorde prioritate strategiei referitoare la *colaborare*, dat fiind faptul că rezultatele cercetării indică această strategie ca fiind preferata tuturor respondenților indiferent de sector și indiferent de poziție;
- urmare a practicării strategiei menționate anterior, managerii trebuie să încurajeze comunicarea deschisă și să caute rezultate care să mulțumească ambele părți (în cazul unui conflict);
- în vederea dezvoltării comunicării deschise, managerii ar trebui să-și fixeze câteva ore la o anumită perioadă de timp în care să discute cu angajații, în mod individual, nemulțumirile și sugestiile acestora; sau ar putea practica politica ”ușilor deschise” prin care angajații pot discuta cu managerii oricând;
- managerii trebuie să dezvolte un mediu de lucru bazat pe încredere, colaborare și respect reciproc în care angajații să se simtă valorizați și ascultați;
- managerii trebuie să aibă în vedere că angajații mai preferă strategia referitoare la *competiție* și cea referitoare la *compromis* pentru rezolvarea conflictelor; deși strategia competiției presupune luarea deciziilor în mod rapid și determină soluționarea eficientă a conflictelor, managerii trebuie să țină cont de faptul că există o posibilitate ridicată de reapariție a conflictului; în cazul compromisului ambele părți tind să renunțe la ceva pentru a câștiga parțial ceea ce își doresc, însă cei care preferă această strategie nu resping în mod normal problemele, dar nici nu se opresc asupra lor;
- managerii trebuie să fie conștienți de faptul că performanțele forței de muncă cresc atunci când se aplică strategiile de management al conflictului, în special *colaborare și negociere colectivă*;
- managerii și angajații trebuie să aplice ca modalități de rezolvare a conflictelor de la locul de muncă, cu precădere, următoarele: *conversația, găsirea soluțiilor optime și calmarea emoțiilor proprii pentru a înțelege pozițiile celoralți*; rezultatele cercetării științifice relevă aceste modalități ca fiind preferatele tuturor respondenților;

- pentru stimularea conversației și a găsirii soluțiilor optime este indicat ca managerii să organizeze la o anumită perioadă de timp o ședință de lucru la care să participe toți angajații pentru a identifica, gestiona și soluționa din timp potențialele conflicte de la locul de muncă;
- managerii trebuie să aibă în vedere că performanța de la locul de muncă reacționează intens pozitiv atunci când se aplică modalitățile de rezolvare a conflictelor de la locul de muncă menționate anterior, în special în cazul strategiilor referitoare la *colaborare, negociere colectivă și acomodare*;
- trebuie oferite resurse și instrumente adecvate angajaților pentru a-și dezvolta abilitățile de gestionare a conflictelor, cum ar fi programe de formare și instruire în comunicare eficientă, negociere și rezolvare de conflicte;
- managerii trebuie să fie conștienți că sunt apreciați pozitiv atunci când realizează *evaluările pe baza calității muncii realizate de subordonați, când soluționează cu profesionalism conflictele apărute la locul de muncă și când își încurajează subordonații pentru a-și împărtăși ideile și opiniile*;
- în vederea stimulării împărtășirii ideilor și opiniilor de către subordonați, este indicat ca deciziile să fie luate în cadrul ședințelor;
- managerii trebuie să fie modele de comportament și să promoveze abordări constructive în gestionarea conflictelor;
- managerii trebuie să încurajeze obținerea de feedback-uri din partea membrilor organizației, să faciliteze dialogul și să ofere suport în rezolvarea conflictelor, oferind în același timp orientare și direcție clară;
- managerii trebuie să determine angajații să contribuie la o bună desfășurare a activității economice a organizației și la îndeplinirea obiectivului organizației, motivarea acestora fiind cea mai bună metodă de prevenție a conflictului organizațional.

## CONTRIBUȚII PERSONALE

- Identificarea și studiul celor mai relevante articole științifice și lucrări de specialitate cu privire la conflictul organizațional, managementul acestuia și productivitatea muncii
- Prezentarea principalelor fundamente teoretice referitoare la conflictul organizațional pornind de la cadrul general, tipologii, etape și strategii de management al conflictului

- Identificarea factorilor economici și psihologici determinanți ai conflictului organizațional
- Analiza implicațiilor economice și psihologice ale conflictului asupra mediului organizațional
- Studiul influențelor conflictului asupra mediului organizațional pornind de la aspectele comportamentale determinate de conflict și continuând cu menținerea relațiilor cu mediul extern
- Analiza productivității muncii în Uniunea Europeană în perioada 2013-2022 – factor esențial pentru mediul organizațional
- Cercetarea relațiilor dintre conflictul organizațional, managementul acestuia și productivitatea muncii în organizațiile cu activități de prestare de servicii din România, atât în sectorul privat, cât și în sectorul public
- Stabilirea metodologiei de cercetare referitoare la relațiile existente între conflictul organizațional, managementul acestuia și productivitatea muncii
- Eșantionarea – stabilirea colectivității cercetate și a mărimii eșantionului
- Proiectarea, elaborarea, pretestarea și aplicarea chestionarului – ca principal instrument de colectare a informațiilor
- Valorificarea informațiilor colectate – validarea chestionarelor, prelucrarea, analiza și interpretarea rezultatelor
- Realizarea unui ghid de bune practici privind îmbunătățirea prevenirii și rezolvării conflictelor organizaționale (de la locul de muncă).

## LIMITELE CERCETĂRII

- Cercetarea a fost fundamentată pornind de la o bază de date ce cuprinde un număr de 332 de răspunsuri pentru sectorul privat și 228 de răspunsuri pentru sectorul public. Prin urmare, informațiile obținute provin din percepțiile respondenților.
- Cercetarea are un caracter static dat fiind faptul că informațiile colectate vizează atitudinea respondenților la un singur moment de timp.
- Există un orizont limitat al cercetării, dat fiind faptul că răspunsurile colectate vizează numai percepțiile respondenților din România.

## **DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE**

Pornind de la limitele cercetării prezentate anterior, cercetarea ar putea fi îmbunătățită ulterior, prin asumarea unor direcții viitoare de cercetare:

- transformarea cercetării într-una cu caracter dinamic în vederea surprinderii evoluției în timp a percepțiilor respondenților referitoare la relațiile care apar între conflictul de locul de muncă, managementul conflictului și productivitatea muncii;
- realizarea cercetării utilizând și alte metode de cercetare decât cele utilizate în prezenta teză ;
- extinderea orizontului cercetării și în alte state similare României.

## BIBLIOGRAFIE

- Abdullah, A. S. A., 2015. The Impact of Conflict Management on Organizational Effectiveness: A Case Study of Ministry of Higher Education of Jordan. *European Journal of Business and Management*, 7 (36), 75-79, disponibil online la (accesat în martie 2023): [https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/27524#google\\_vignette](https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/27524#google_vignette)
- Abiodun, A.R., Omisore, B.O., 2014. Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), p.118, DOI: 10.6007/IJAREMS/v3-i6/1351
- Akparep, J.Y., Ali, A.A. and Boasu, B.Y., 2021. Organizational Conflicts and Performance Outcomes: The Perspective of the Council for Scientific and Industrial Research—Savanna Agricultural Research Institute. *Ghana Journal of Development Studies*, 18(2), pp.138-163, DOI://http://dx.doi.org/10.4314/gjds.v18i2.7
- Al-Khasawneh, A. and Khadar, B.A., 2021. Organizational conflicts in hospitals and their impact on employee turnover: A case study of Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), pp.206-216, http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.17
- Aljammal, H.R.A., 2015. The Impact of Organizational Structure and Style of the Organization's Work on Organizational Conflicts (Field Study). *International Journal of Business and Management*, 10(9), p.223, DOI:10.5539/ijbm.v10n9p223
- Barbuto Jr, J.E., Phipps, K.A. and Xu, Y., 2010. Testing relationships between personality, conflict styles and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 21(4), pp.434-447, DOI:[10.1108/10444061011079967](https://doi.org/10.1108/10444061011079967)
- Barrios, A., de Valck, K., Shultz, C.J., Sibai, O., Husemann, K.C., Maxwell-Smith, M. and Luedicke, M.K., 2016. Marketing as a means to transformative social conflict resolution: lessons from transitioning war economies and the Colombian coffee marketing system. *Journal of Public Policy & Marketing*, 35(2), pp.185-197, <http://dx.doi.org/10.1509/jppm.15.151>
- Berberoglu, A., 2018. Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence

from public hospitals. *BMC health services research*, 18, pp.1-9, <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>

Bertelsen, B., 2023. Staying with the conflict—parenting work and the social organization of post-divorce conflict. *Journal of Family Studies*, 29(1), pp.46-62, <https://doi.org/10.1080/13229400.2020.1869578>

Bulagea, S. and Golumbeanu, E., 2014, September. Employee organizational motivation between value added and the state of conflict generating losses. In *International Scientific Conference "Strategies XXI"* (Vol. 3, p. 137). "Carol I" National Defence University, disponibil online la (accesat în martie 2023):

[https://www.researchgate.net/profile/Toma-Plesanu/publication/321490744\\_PROCEEDINGS\\_The\\_10th\\_International\\_Scientific\\_Conference\\_STRATEGIES\\_XXI\\_'Strategic\\_Changes\\_in\\_Security\\_and\\_International\\_Relations'\\_Volume\\_3\\_Bucharest\\_April\\_10-11\\_2014\\_ISSN\\_2285-8318\\_ISSN-L\\_2285-8318/links/5a254b334585155dd41ef60e/PROCEEDINGS-The-10th-International-Scientific-Conference-STRATEGIES-XXI-Strategic-Changes-in-Security-and-International-Relations-Volume-3-Bucharest-April-10-11-2014-ISSN-2285-8318-ISSN-L-2285-8318.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Toma-Plesanu/publication/321490744_PROCEEDINGS_The_10th_International_Scientific_Conference_STRATEGIES_XXI_'Strategic_Changes_in_Security_and_International_Relations'_Volume_3_Bucharest_April_10-11_2014_ISSN_2285-8318_ISSN-L_2285-8318/links/5a254b334585155dd41ef60e/PROCEEDINGS-The-10th-International-Scientific-Conference-STRATEGIES-XXI-Strategic-Changes-in-Security-and-International-Relations-Volume-3-Bucharest-April-10-11-2014-ISSN-2285-8318-ISSN-L-2285-8318.pdf)

Chisili, S. and Catan, P., 2021. Abordarea și soluționarea conflictelor în cadrul organizației. In *Promotion of Social and Economic Values in the Context of European Integration* (Vol. 1, pp. 125-130), disponibil online la (accesat în martie 2023): [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/125-130\\_25.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/125-130_25.pdf)

Cho, E., & Kim, S., 2015. Cronbach's Coefficient Alpha: Well Known but Poorly Understood. *Organizational Research Methods*, 18(2), 207–230, <https://doi.org/10.1177/1094428114555994>

Claro, D., Vojnovskis, D., & Ramos, C., 2018. When channel conflict positively affect performance: Evidence from ICT supplier-reseller relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(2), 228–239. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2016-0272>

Collins, L.M., Research Design and Methods from *Encyclopedia of Gerontology* (Second Edition), Elsevier, 2007, pp 433-442, ISBN 9780123708700, <https://doi.org/10.1016/B0-12-370870-2/00162-1>

Cotelnic, A., 2016. Motivația în muncă în organizațiile autohtone, cauză generatoare de conflicte. *25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic, I*, pp.238-242, disponibil online la (accesat în martie 2023): [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/238-242.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/238-242.pdf)

David Nettleton, Chapter 6 - Selection of Variables and Factor Derivation from *Commercial Data Mining*, 2014, pp. 79-104, ISBN 9780124166028, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-416602-8.00006-6>

Davidescu, A. A.M., Apostu, S.-A., Paul, A. și Casuneanu, I., 2020. Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees – implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12, 6086, <https://doi.org/10.3390/su12156086>

Deetz, S.A., Shenly & Stevenson (1986). *Managing Interpersonal Communication*. New York. Herper

Dima, A.-M., Tuclea, C.-E., Vranceanu D.-M. și G. Tigu., 2019. Sustainable social and individual implications of telework: a new insight into the Romanian labor market. *Sustainability*, 11(13), 3506, <https://doi.org/10.3390/su11133506>

Dumitrache, D.A. and Rotaru, F., 2022. The Role Of Human Resources Capital In Increasing Organizational Intelligence. *Management Strategies Journal*, 56(2), pp.91-97, disponibil online la (accesat în martie 2023): <https://ideas.repec.org/a/brc/journal/v56y2022i2p91-97.html>

Eddington, S.M., Corple, D., Buzzanell, P.M., Zoltowski, C. and Brightman, A., 2020. Addressing organizational cultural conflicts in engineering with design thinking. *Negotiation and Conflict Management Research*, 13(3), pp.263-284, <https://doi.org/10.34891/jkh0-ze92>

Endila, V., 2017. The effect of work conflict on nagari apparatus performance in nagari financial management in 50 cities district. *Jurnal Administrasi Negara*, 5(1)

Francis, J.S., 2018. Conflict management styles and employee performance in public hospitals in Nyeri County, Kenya, D53EA/NYI/PT/31560/2015

Folger, J.P., Poole, M.S. and Stutman, R.K., 2021. Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations, Ediția a 9-a, Routledge, <https://doi.org/10.4324/9781003027232>

Gabčanová, I., 2011. The employees—the most important asset in the organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*, 5(1), pp.30-33, disponibil online la (accesat în martie 2023): [https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011\\_1\\_03.pdf](https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011_1_03.pdf)

Gherbovețchi, A., 2012. Analiza factorilor favorizanți ai stresului profesional la locul de muncă și management lui în organizație. *Analele Științifice ale USMF „N. Testemițanu”*, 13(2), pp.266-272, disponibil online la (accesat în martie 2023): [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/54.Analiza%20factorilor%20ai%20stresului%20profesional%20la%20locul%20de%20munca.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/54.Analiza%20factorilor%20ai%20stresului%20profesional%20la%20locul%20de%20munca.pdf)

Gîțman, D.C., 2021. Factori care influențează interacțiunile sociale ale unui grup de muncitori într-o organizație de tip birocratic. *Revista Romana de Sociologie*, nr. 3-4, 187-202, disponibil online la (accesat în martie 2023): <https://revistadesociologie.ro/en/sites/default/files/05-danc.pdf>

Gözükara, İ. and Çolakoğlu, N., 2016. The mediating effect of work family conflict on the relationship between job autonomy and job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, pp.253-266, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.136>

Guzun, S., 2018. Echipa managerială în condițiile globalizării probleme, performanțe, competențe. In *Universitas Europaea: spre o societate a cunoașterii prin europenizare și globalizare*, pp. 77-84, disponibil online la (accesat în martie 2023): [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/Universitas\\_Europaea\\_2017\\_pp77-84.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Universitas_Europaea_2017_pp77-84.pdf)

Haryanto, B., Riani Suprapti, A., Taufik, A. & Fenitra, R. M., 2022. Moderating role of transformational leadership in the relationship between work conflict and employee performance, *Cogent Business & Management*, 9:1, 2105578, DOI: 10.1080/23311975.2022.2105578

Hussein, A.F.F. and Al-Mamary, Y.H.S., 2019. Conflicts: Their types, and their negative and positive effects on organizations. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(8), pp.10-13, disponibil online la (accesat în martie 2023): <https://www.ijstr.org/final-print/aug2019/Conflicts->



[Their-Types-And-Their-Negative-And-Positive-Effects-On-Organizations.pdf](#)

Institutul Național de Statistică, 2020, Rata de creștere a productivității muncii pe persoană ocupată, disponibil online la (accesat în martie 2023): <https://insse.ro/cms/files/POCA/ro-durabil/ro/08-obiectiv-munca-decenta-si-crestere-economica/tinta-3/PC-TJC0831-Rata-de-crestere-a-productivitatii-muncii-pe-persoana-ocupata.pdf>

Jehn, K. A., & Mannix, E. A., 2001. The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251. <https://doi.org/10.5465/3069453>

Jungst, M., & Blumberg, B., 2016. Work relationships: Counteracting the negative effects of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 27(2), 225–248

Kanfer, R. and Chen, G., 2016. Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, pp.6-19, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.002>

Laslo, Z. and Goldberg, A.I., 2008. Resource allocation under uncertainty in a multi-project matrix environment: Is organizational conflict inevitable?. *International journal of project management*, 26(8), pp.773-788, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.10.003>

Leiter, M.P., 2018. Burnout as a developmental process: Consideration of models. In *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, pp. 237-250, CRC Press.

Lumineau, F., Eckerd, S. and Handley, S., 2015. Inter-organizational conflicts: Research overview, challenges, and opportunities. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 1(1), pp.42-64, <https://doi.org/10.1177/2055563614568493>

Malhotra, N.K.; Nunan, D.; Birks, D.F. *Marketing Research: An Applied Approach*, 5th ed.; Pearson: New York, NY, USA, 2017; pp. 795–826

Medina, F.J. and Benítez, M., 2011. Effective behaviors to de-escalate organizational conflicts in the process of escalation. *The Spanish journal of*

*psychology*, 14(2),

pp.789-797,

[https://doi.org/10.5209/rev\\_SJOP.2011.v14.n2.26](https://doi.org/10.5209/rev_SJOP.2011.v14.n2.26)

Mustafa, S., Berani, F. and Berisha, H., 2019. Managing organizational conflicts: A study among organizations in Kosovo. *Journal of Educational and Social Research*, 9(1), p.29, DOI:[10.2478/jesr-2019-0003](https://doi.org/10.2478/jesr-2019-0003)

Mohd, I.H., Omar, M.K. and Asri, T.N.T., 2016. The Effects of Organizational Conflicts on Team Effectiveness in a Malaysian Statutory Body Institutions. *International Review of Management and Marketing*, 6(7), pp.150-154, disponibil online la (accesat în martie 2023): <https://dergipark.org.tr/en/pub/irmm/issue/32101/355635?publisher=http-www.cag-edu-tr-ilhan-ozturk>

Naizambaev, T., 2019. Soluționarea conflictelor prin strategii de prevenire, reducere și rezolvare. In *Teoria și practica administrării publice*, pp. 625-629, disponibil online la (accesat în martie 2023): [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/625-629.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/625-629.pdf)

Nambisan, S. and Baron, R.A., 2021. On the costs of digital entrepreneurship: Role conflict, stress, and venture performance in digital platform-based ecosystems. *Journal of Business Research*, 125, pp.520-532, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.037>

Olukayode, L., 2015. Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm. *Journal of Management and Strategy*, 6(2), 83-92, <https://doi.org/10.5430/jms.v6n2p83>

Oprea B., Iliescu, D. and De Witte, H., 2021. Romanian short version of the Burnout Assessment Tool: Psychometric properties. *Evaluation & the Health Professions*, 44(4), pp.406-415, DOI: [10.1177/01632787211048924](https://doi.org/10.1177/01632787211048924)

Paresashvili, N., Gurbanov, N., Gechbaia, B., Goletiani, K. and Edzgeradze, T., 2020. Significant issues of organizational conflict management. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, pp.457-464, <https://doi.org/10.46361/2449-2604.8.3.2021.15-22>

Pfajfar, G., Shoham, A., Brencic, M. M., Koufopoulos, D., Katsikeas, C. S., & Mitreaga, M., 2019. Power source drivers and performance outcomes of functional and dysfunctional conflict in exporter-importer relationships.

*Industrial Marketing Management*, 78, 213–226. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.03.005>

Pitariu, H.D., Spector, P.E., Poelmans, S., O'Driscoll, M.P., Cooper, C.L., Allen, T.D., Lapierre, L.M., Sanchez, J.I. and Pitariu, A.H., 2004. Conflictul muncă-familie la managerii din România. Un studiu corelațional. *Psihologia resurselor umane*, 17, p.16, disponibil online la (accesat în martie 2023): <https://www.hrp-journal.com/index.php/pru/article/view/108/108>

Popov, V. and Cojocaru, N., 2015. Strategii de motivare non-financiară la angajații din sectorul financiar bancar. In *Perspectivile și Problemele Integrării în Spațiul European al Cercetării și Educației*, Vol. 2, pp. 84-85, disponibil online la (accesat în martie 2023): [https://www.usch.md/wp-content/uploads/2020/05/Conferinta-USC-2015\\_Atelierul-4-8-cu-CIP.pdf](https://www.usch.md/wp-content/uploads/2020/05/Conferinta-USC-2015_Atelierul-4-8-cu-CIP.pdf)

Pradhan, R. K., & Jena, L. K., 2017. Employee performance at workplace: conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 1–17, <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>

Rice, R. E. and Leornardi, P.M., 2014, Information and communication technologies in organizations, *The Sage handbook of organizational communication*, pp.49-74, disponibil online la (accesat în martie 2023): [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2186269](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2186269)

Rusu, G.; Avasilică, S., 2014. Motivarea angajaților în industria serviciilor publice din România: cercetări. *Review of Management & Economic Engineering*, 13(4), disponibil online la (accesat în martie 2023):

[https://www.researchgate.net/profile/Gabriela-Rusu/publication/273768595\\_MOTIVATING\\_EMPLOYEES\\_IN\\_THE\\_ROMANIAN\\_PUBLIC\\_SERVICE\\_INDUSTRY\\_FIELDWORK\\_RESEARCH/links/609bacea92851c9eaae0ef1b/MOTIVATING-EMPLOYEES-IN-THE-ROMANIAN-PUBLIC-SERVICE-INDUSTRY-FIELDWORK-RESEARCH.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gabriela-Rusu/publication/273768595_MOTIVATING_EMPLOYEES_IN_THE_ROMANIAN_PUBLIC_SERVICE_INDUSTRY_FIELDWORK_RESEARCH/links/609bacea92851c9eaae0ef1b/MOTIVATING-EMPLOYEES-IN-THE-ROMANIAN-PUBLIC-SERVICE-INDUSTRY-FIELDWORK-RESEARCH.pdf)

Sadat, J., Jahan, I. și Alam, M., 2022. Impact of Conflict Management Strategies on Organizational Performance: A Study, *Australian Journal of Business Science Design & Literature*, vol. 15, ISSN 2414-2962, disponibil online la (accesat în martie 2023): <http://www.raoaustralia.org/wp-content/uploads/2022/02/1501202205.pdf>

Sari, S. R., 2018. Conflict and employee performance: The moderating role of leadership style. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 3(3), 431–440. <http://dx.doi.org/10.47313/oikonomia.v17i1.1226>

Severin, A., 2017. Motivarea și satisfacerea la locul de muncă—premise pentru formarea continuă a funcționarilor publici. *Teoria și practica administrării publice*, pp.575-578, disponibil online la (accesat în martie 2023):

[https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/575\\_578\\_Motivarea%20si%20satisfacerea%20la%20locul%20de%20munca%20%E2%80%93%20premise%20pentru%20formarea.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/575_578_Motivarea%20si%20satisfacerea%20la%20locul%20de%20munca%20%E2%80%93%20premise%20pentru%20formarea.pdf)

Ștefănescu, S.C., 2019. Multi-dimensional model for measurement of the motivation level and its relationship with organizational performance, Munich Personal RePEc Archive, disponibil online la (accesat în martie 2023):

[https://mpra.ub.uni-muenchen.de/102400/1/MPRA\\_paper\\_102400.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/102400/1/MPRA_paper_102400.pdf)

Țărnă, E., 2019. The role of the university community in forming non-conflict attitude to students from the perspective of professional integration. In *The use of modern educational and informational technologies for the training of professional competences of the students in higher education institutions*, pp. 133-139, disponibil online la (accesat în martie 2023):

[https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/133-139\\_6.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/133-139_6.pdf)

Tovmasyan, G. and Minasyan, D., 2020. The Impact of Motivation on Work Efficiency for Both Employers. *Business Ethics and Leadership*, 4(3), [https://doi.org/10.21272/bel.4\(3\).25-35.2020](https://doi.org/10.21272/bel.4(3).25-35.2020)

Tselyutina, T.V., Avilova, Z.N. and Timokhina, O.A., 2020. Management mechanisms for resolving organizational conflicts in the context of implementing the economic opportunities of organizations in the construction industry. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Vol. 945, No. 1. IOP Publishing, DOI:10.1088/1757-899X/945/1/012021

Weber, E., Büttgen, M. and Bartsch, S., 2022. How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*, 143, pp.225-238, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036>

Weerathna, R.S., 2017. Research gaps in organizational conflicts: Future research perspectives. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(4), DOI:[10.5296/ijhrs.v7i4.12214](https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i4.12214)

Yaraş, Z.; Gunduzalp, S., 2021. Regarding the school administrators' conflict resolution strategies about organizational conflicts: An assessment according to teacher opinions. *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 6(14), pp.397-430, DOI: 10.35826/ijetsar.194

## CURRICULUM VITAE



### INFORMAȚII PERSONALE

Nume: CLAUDIU AURELIAN POPA



Adresă: Sat Roșu, Com. Chiajna, str. Viitorului, nr. 15,  
jud. Ilfov, ROMÂNIA  
Telefon 0734221223

E-mail: [av.claudiu.popa@gmail.com](mailto:av.claudiu.popa@gmail.com)

Data nașterii: 21 mai 1972

Naționalitate: ROMÂNĂ

**PROFIL** Sunt o persoană echilibrată, serioasă, perseverentă și îmi place să lucrez cu oameni deschiși spre nou, dar care își cunosc și își asumă trecutul.

Am o experiență îndelungată în managementul aplicat, la toate nivelurile și pot spune că cea mai importantă aptitudine pentru a reuși, a unui manager, este să pună în valoare calitățile celor din jur, calitate pe care consider că am dobândit-o odată cu anii de experiență, aceasta asigură atingerea obiectivului comun al grupului din care faci parte.

<b>LOCUL DE MUNCĂ DOMENIUL OCUPAȚIONAL</b>	Ministerul Energiei Administrație publică – sectorul managerial
--	--

<b>EXPERIENȚA PROFESIONALĂ</b>	
august 2015 - prezent	Consilier superior Ministerul Energiei, București - asigură managementul societăților la care statul are pachete majoritare de acțiuni și consultanță în management și insolvență la societățile la care statul deține pachete de acțiuni - relații cu managerii societăților din energie
aprilie 2016 – august 2022	Administrator Societatea Conpet S.A., Ploiești - Management strategic la nivelul unității;
Februarie 2014 – Mai 2024	Consilier juridic Asociația Fotbal Club ASTRA, Giurgiu - Consultanță, asistență și reprezentare, drept sportiv, dreptul muncii, drept administrativ și fiscal, management sportiv și administrativ
Iulie 2017 – decembrie 2013	Director General Societatea RAPID București S.A., București - organizarea clubului din punct de vedere administrativ și sportiv - selectarea și angajarea antrenorilor și jucătorilor - formarea lotului - reprezentarea intereselor legale ale clubului în relațiile cu terții
Iulie 2010 – februarie 2013	Director Liga Profesionistă de Fotbal București - Conducerea și organizarea competiției Liga I, - asigurarea consultanței juridice și a funcției de Supervisor/Observator de joc la meciurile la care am fost delegat(meciuri cu grad ridicat de risc), - colaborarea și coordonarea activității tuturor factorilor implicați în organizarea unui meci de fotbal.

august 2009	Avocat Baroul Prahova, Ploiești
- prezent	din 2010, m-am suspendat din profesie pentru a putea desfășura activități profesionale în temeiul unor contracte de muncă.
Iulie 2009 – iulie 2010	Președinte comisie Liga Profesionistă de Fotbal, București
	Comisia privind Statutul Jucătorului - judecă cauzele de interpretare și executare a contractelor dintre jucători, antrenori și cluburi, raporturile dintre cluburi și cauze asemănătoare.
Octombrie 2007 - Prezent	Membru Asociația Consilierilor Juridici din Sistemul Financiar Bancar, București
Martie 2007 – iulie 2010	Director Autoritatea pentru Valorificarea Activelor Statului, București
	Am condus și coordonat activitatea următoarelor Direcții: 1. Direcția Asistență Juridică Contencios Postprivatizare începând din data de 01.03.2007 2. Direcția Juridică Legi Speciale Postprivatizare începând din data de 01.07.2008
Septembrie 2004 – martie 2007	Expert jurist Autoritatea pentru Valorificarea Activelor Statului, București
	atribuții de coordonare a colectivului de consilieri juridici cu competențe în activitatea de postprivatizare, avizarea lucrărilor de ajutor de stat, participarea la întâlnirile organizate de Direcția Generală Postprivatizare, pentru lămurirea problemelor care apar în procesul de postprivatizare, privatizare și administrare a societăților aflate în portofoliul AVAS Președinte a trei comisii de privatizare și membru în alte 3 comisii
Aprilie 2005 – iunie 2008	Administrator special Societatea Nitrofertilizer SA Făgăraș Societatea Nitroexplosive SA Făgăraș Societatea Nitroservice SA Făgăraș Societatea Nitrotrans SA Făgăraș

	Societatea Nitrocontrol SA Făgăraș Asigurarea și pregătirea procesului de valorificare a societăților prin privatizare și/sau vânzare de active, proces finalizat prin valorificare și repornirea activităților principale de producție.
Februarie 2007 – iulie 2008	Administrator special Societatea UTCH SA, Făgăraș pregătirea procesului de privatizare după preluarea societății de către AVAS ca urmare a rezilierii contractului de privatizare, finalizat cu valorificarea prin vânzarea pachetului de acțiuni deținut de stat
Iunie 2005 – iulie 2009	Vicepreședinte Comisie Federația Română de Fotbal, București Comisia de Apel - Sistemul de licențiere UEFA al FRF - acorda licențele pentru participarea echipelor de fotbal în campionatul național și în cupele europene organizate de UEFA
Februarie 2004 – decembrie 2006	Reprezentant al salariaților Autoritatea pentru Valorificarea Activelor Statului București reprezentarea intereselor salariaților din AVAS în raport cu conducerea instituției, necocierea drepturilor acestora din Contractul colectiv de muncă și asistarea acestora în situațiile individuale
August 2003 – septembrie 2004	Șef serviciu Autoritatea pentru Administrarea Participațiilor Statului București Conducerea și coordonarea Serviciului Avizare Postprivatizare din cadrul Direcției Reglementări Contracte și Avizare Postprivatizare și asigurarea activității direcției în perioadele de concediu ale directorului
august 2002 – august 2003	Consilier juridic Autoritatea pentru Administrarea Participațiilor Statului București Direcția avizare postprivatizare - asigurare consultanță juridică pentru angajații Direcției Generale Postprivatizare și întocmirea avizelor de specialitate
Februarie 2001 – iulie 2002	Administrator Societatea Ardrom 001 SRL București



Septembrie 1999	Consilier juridic Agenția Domeniilor Statului București
– septembrie 2001	asigurarea interimatului funcției de Director pe lângă activitatea curentă de avizare juridică și consultanță de specialitate
Octombrie 1998	Consilier juridic Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale
– septembrie 1999	în cadrul Direcției juridice - Serviciul Avizare asigurarea calității de reprezentant al statului în AGA la Societatea Vulpești SA
Aprilie 1999	Președinte Comisie Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale, București
– Septembrie 2001	conducerea și coordonarea activității Comisiei de analiză a contestațiilor din procesul de privatizare a Ministerului Agriculturii membru al acestei comisii 1998 – 1999
Septembrie 1999	Președinte Consiliu de administrație Societatea Legumicola Pecica SA
– aprilie 2001	
Ianuarie 1998	Director Societatea Gerom SA Ploiești
– august 1998	
Octombrie 1997	Consilier juridic Societatea Petrotel Luckoil SA Ploiești
– februarie 1998	pe lângă activitatea curentă de consultanță, avizare și reprezentarea societății în raporturile cu terții și în fața instanțelor am asigurat și interimatul pentru funcția de Șef serviciu
<b>EDUCAȚIE ȘI FORMARE</b>	
Perioada	2019 - PREZENT
Tipul calificării/ Diploma obținută	DOCTORAND

Numele și tipul instituției de învățământ/	Universitatea "Valahia" din Târgoviște, IOUSUD, str. Lt. Stancu Ion, nr. 35, cod 130105, Târgoviște, România
Domeniul studiat/ aptitudini ocupaționale	Studii universitare de doctorat domeniul fundamental Management, domeniul Management Printre disciplinele studiate se numără: Concepte, metode și tehnici de management utilizate în sistemele de management moderne, Managementul informațiilor, Comunicare managerială, Managementul conflictelor
Perioada	2006 – 2008
Tipul calificării/ Diploma obținută	Masterat – Managementul funcției publice
Numele și tipul instituției de învățământ/	Universitatea Ploiești – Facultatea de economie
Domeniul studiat/ aptitudini ocupaționale	Management
Perioada	1997 - iulie
Tipul calificării/ Diploma obținută	Licența - drept
Numele și tipul instituției de învățământ	Universitatea București – Facultatea de drept
Perioada	1991-1995
Tipul calificării/ Diploma obținută	Jurist Absolvent
Numele și tipul instituției de învățământ	Universitatea Nicolae Titulescu București – Facultatea de drept internațional

Domeniul studiat/ aptitudini ocupaționale	Drept Internațional
Perioada	1986 - 1990
Tipul calificării/ Diploma obținută	Bacalaureat
Numele și tipul instituției de învățământ	Liceul Radu Negru Făgăraș
Domeniul studiat/ aptitudini ocupaționale	Matematică/fizică
PARTICIPARE LA CURSURI / STAGII DE FORMARE / PERFEȚIONARE ÎN METODICĂ ȘI/SAU ÎN MANAGEMENT	
Perioada	2015
Tipul calificării/ Diploma obținută	PRINCE 2 - Foundation Certificate in Project Management
Numele și tipul instituției de învățământ/	APMG International Accrediting Professionals AXELOS Global Best Practice
Domeniul studiat/ aptitudini	Managementul proiectelor
Tipul calificării/ Diploma obținută	Program de perfecționare: LEGALITATEA ACTELOR ȘI CONTRACTELOR PUBLICE. PROBLEME ACTUALE DE DREPT
Numele și tipul instituției de	Centrul de formare ASAP

învățământ/	
Domeniul studiat/ aptitudini	Drept public

Limba maternă	Limba română
Limbi străine cunoscute	Limba engleză
Abilități de citit/ scris/vorbit	B1

Competențe sociale	Capacitatea de a crea un climat de muncă benefic și performant în organizație, echipe de lucru și parteneriate Bun comunicator, spirit de echipă, optimism și un bun simț practic
Competențe organizaționale/ manageriale	Punctualitate, spirit de organizare, eficiență, rapiditate în execuție, perseverență și tenacitate
Competențe dobândite la locul de muncă	Elaborare și implementare strategii, proiecte, activități, gestionarea eficientă a resurselor, experiență în mai multe ramuri de drept;
Competențe tehnice /digitale	Utilizez cu ușurință programele Office, platforme on-line, și softuri în activitatea didactică
Permis de conducere	B
<b>Informații suplimentare</b>	
Conferințe/ Dezbateri	- Conferință “Economic Convergence in European Union (ECEU) – 19 <sup>th</sup> edition – Paradigm shift towards the green economy era”, 2022; - Facultatea de Economie Teoretică și Aplicată - Academia de Studii Economice din București - Conferință “Economic Convergence in European Union (ECEU) – 20 <sup>th</sup> edition – Transforming the Future of Work: Navigating the Intersection of Digital Transformation and Human Capital”, 2023; - Facultatea de Economie Teoretică și Aplicată - Academia de Studii Economice din București

## LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE

**A. Teza de doctorat “Conflictele din entitățile economice cu activități de prestare de servicii - Prevenire și rezolvare” -**  
Universitatea "Valahia" din Târgoviște, 2024

**B. Lucrări publicate în reviste de specialitate și anale universitare**

### 2021

1. **Nicolae MOROIANU, Constantin Ciprian IACOB, Maria GANDEA (ROSOIU), Claudiu Aurelian POPA, Guler DERMENGI (GEREA)** – „Structural Organization of the Company and Methods of Improvement. Case study: SC Lactate Natura SA” - Proceedings of the 4th International Conference on Economics and Social Sciences Resilience and economic intelligence through digitalization and big data analytics - June 10-11, 2021 - Bucharest University of Economic Studies, Romania
2. **Claudiu Aurelian POPA, Constantin Ciprian IACOB** – “The role of communication in the prevention of organizational conflicts” - "Theoretical and Applied Economics" Volume XXVIII, Special Issue/2021, Summer, pp. 28-36, [https://economie.ase.ro/wp-content/uploads/2021/09/SUPLIMENT\\_ECTAP\\_2021.pdf](https://economie.ase.ro/wp-content/uploads/2021/09/SUPLIMENT_ECTAP_2021.pdf)

### 2023

3. **Edi-Cristian DUMITRA, Cristian STANA, Claudiu Aurelian POPA** - “Digitalization – saving or wasting resources?” - Proceedings of the 20<sup>th</sup> edition International

Conference The Economic Convergence in European Union(ECEU) - Transforming the Future of Work: Navigating the Intersection of Digital Transformation and Human Capital

4. **Silvia-Elena IACOB, Edi-Cristian DUMITRA, Claudiu Aurelian POPA** - “Digitalization – More than an Instrument, a business model” - Proceedings of GLOBAL INTERFERENCES OF KNOWLEDGE SOCIETY Proceeding Volume October 27 – 28<sup>th</sup>, 2023 - Valahia University of Targoviste – Romania
5. **Dumitra Edi Cristian, Alexandra Elena Tanse Mihai, Popa Claudiu Aurelian** - “DIGITAL AGRICULTURE IS MOVING TOWARDS SUSTAINABLE AGRICULTURE” - International Scientific Conference SUSTAINABLE AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT – III - Publisher: Institute of Agricultural Economics, Belgrade, Serbia

- C. LUCRĂRI PREZENTATE LA MANIFESTARI ȘTIINȚIFICE**  
**Claudiu Aurelian POPA, Constantin Ciprian IACOB** – “The role of communication in the prevention of organizational conflicts”, Economic Convergence in European Union (ECEU) – 18th edition "Economics and Resilience through Digitalization in European Union" , Ase București, Bucharest, 22-24<sup>th</sup> of April 2021



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

**PHD THESIS SUMMARY**

**The conflicts in economic entities  
which providing service activities -  
Preventing and solving**

**PHD SUPERVISOR,  
Phd univ. prof. Constanța POPESCU**

**PhD,  
Claudiu Aurelian POPA**

**TÂRGOVIȘTE  
2024**

## CONTENTS OF THE SUMMARY OF THE DOCTORAL THESIS

CONTENTS OF THE ABSTRACT OF THE PHD THESIS.....	40
KEYWORDS.....	40
CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS.....	41
THE IMPORTANCE, CURRENTS, NEED AND OPPORTUNITY OF THE TOPIC.....	43
GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES.....	45
WORKING HYPOTHESIS.....	46
STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS.....	46
GENERAL CONCLUSIONS.....	52
PERSONAL CONTRIBUTIONS.....	56
LIMITATIONS OF THE RESEARCH.....	57
FUTURE DIRECTIONS OF ACTION.....	57
BIBLIOGRAPHY.....	58

## KEYWORDS

**KEYWORDS:** organisational conflict, organisational performance, labour productivity, management strategies, private sector, public sector



## CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
<b>1. THEORETICAL ASPECTS OF ORGANISATIONAL CONFLICT.....</b>	<b>8</b>
1.1. GENERAL FRAMEWORK ON ORGANISATIONAL CONFLICT .....	8
1.2. ORGANISATIONAL CONFLICT: TYPOLOGIES, STAGES AND CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES .....	12
1.3. DETERMINANTS OF ORGANISATIONAL CONFLICT: ECONOMIC AND PSYCHOLOGICAL.....	21
<b>2. IMPLICATIONS AND INFLUENCES OF CONFLICT ON THE ORGANISATIONAL ENVIRONMENT .....</b>	<b>31</b>
2.1. ECONOMIC AND PSYCHOLOGICAL IMPLICATIONS	31
2.2. BEHAVIOURAL ASPECTS OF ORGANISATIONAL CONFLICT .....	36
2.3. MAINTAINING RELATIONS WITH THE EXTERNAL ENVIRONMENT IN THE CONTEXT OF ORGANISATIONAL CONFLICT .....	41
<b>3. WORK PRODUCTIVITY - A KEY ELEMENT FOR THE ORGANISATIONAL ENVIRONMENT.....</b>	<b>44</b>
3.1. LITERATURE REVIEW.....	44
3.2. LABOUR PRODUCTIVITY ANALYSIS IN THE EUROPEAN UNION .....	50
<b>4. ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL CONFLICT, CONFLICT MANAGEMENT AND LABOUR PRODUCTIVITY IN THE PRIVATE SECTOR IN ROMANIA .....</b>	<b>60</b>
4.1. SCIENTIFIC RESEARCH METHODOLOGY .....	60
4.2. RESULTS OF THE SCIENTIFIC RESEARCH IN THE CASE OF RESPONDENTS WITH MANAGERIAL POSITIONS .....	65
4.3. RESULTS OF THE SCIENTIFIC RESEARCH IN THE CASE OF RESPONDENTS WITH EXECUTIVE FUNCTIONS .....	78

<b>5. ANALYSIS OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANISATIONAL CONFLICT, CONFLICT MANAGEMENT AND WORK PRODUCTIVITY IN THE PUBLIC SECTOR IN ROMANIA .....</b>	<b>92</b>
5.1. SCIENTIFIC RESEARCH METHODOLOGY .....	92
5.2. RESULTS OF THE SCIENTIFIC RESEARCH IN THE CASE OF RESPONDENTS WITH MANAGERIAL POSITIONS .....	96
5.3. RESULTS OF THE SCIENTIFIC RESEARCH IN THE CASE OF EXECUTIVE RESPONDENTS .....	109
5.4. COMPARISONS BETWEEN PRIVATE AND PUBLIC SECTOR RESULTS .....	123
<b>6. PREVENTION AND RESOLUTION. WHAT CAN WE LEARN FROM PREVIOUS CONFLICTS - A GUIDE TO GOOD PRACTICE .....</b>	<b>128</b>
6.1. CONFLICT PREVENTION .....	128
6.2. CONFLICT RESOLUTION .....	130
6.3. GOOD PRACTICE GUIDE FOR IMPROVING ORGANISATIONAL CONFLICT PREVENTION AND RESOLUTION .....	137
<b>CONCLUSIONS, PERSONAL CONTRIBUTIONS, LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH DIRECTIONS</b>	<b>139</b>
<b>BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES .....</b>	<b>147</b>
<b>ANNEX .....</b>	<b>152</b>

## **THE IMPORTANCE, CURRENTNESS, NEED AND OPPORTUNITY OF THE TOPIC**

Organisational conflict is a common reality in service providers, often arising from differences in interests, values, and priorities of the members of the organisation. It can be the result of latent tensions that persist within the organisation, or it can be triggered by specific events or problematic situations. Whatever its causes, organisational conflict can have a significant impact on organisational performance and effectiveness, as well as on employees' satisfaction and motivation.

Service providers are organisations that provide a diverse range of services to customers and are often involved in complex and dynamic interaction with them. This specific nature of the activities carried out by such organisations can bring with it various sources of conflict, both within the organization and in relations with customers or other stakeholders.

An important aspect of organizational conflict in service providers is the diversity and multiculturalism of employees. These organisations are often made up of teams of people from different cultural, ethnic, and professional backgrounds. These differences can lead to divergent approaches and perspectives on work, organizational values, and how to handle difficult situations. This can lead to conflicts over communication, collaboration, and resource allocation, which can negatively affect organizational performance and employee relations.

Another aspect that can create conflict among service providers is the constant pressure on resources and time. Organisations in this sector often face high demands and expectations from customers, which can lead to overburdened employees and strained relationships within the organization. In addition, fierce competition between different service providers can increase pressure and conflict as each organization seeks to maintain and to increase its market share.

Role conflicts can also arise within services providers, particularly in situations where employees must manage multiple customer expectations and needs or deal with conflicting demands. Thus. Employees may feel that

they are stuck in difficult situations and may face internal and external tensions, which can lead to conflicts with colleagues or customers.

Organisational conflict can have negative consequences for the organisation and its employees. These include reduced employee morale and satisfaction, increased absenteeism and staff turnover, reduced performance and productivity, and damage to the organisation's image and reputation. It is therefore important for service providers to develop effective conflict management approaches and strategies to minimise negative impacts and promote a healthy and productive working environment.

Under these circumstances, the main objective of the research is to measure the impact of conflict management on workplace performance (work productivity) and implicitly on organisational performance, doctoral research being particularly important for several reasons, including:

- Improving organisational performance - Conflict can negatively affect organisational performance and effectiveness. Through my doctoral research **I have identified the causes and dynamics of conflict, developing strategies and solutions to manage it effectively.** By managing conflict in a constructive way, organisations can improve working relationships, communication and collaboration between team members and increase overall organisational performance.
- Improving interpersonal relationships - Conflict can lead to tension and conflict between colleagues, departments, or teams within the organisation. Through my doctoral research **I have developed a deeper understanding of the dynamics of interpersonal relationships, identifying ways to improve communication and collaboration between employees.** This can contribute to a more harmonious and productive work environment.
- Increased innovation and creativity - Conflict can arise from divergent ideas and perspectives. Through my doctoral research, **I understood how conflicts of ideas can be turned into an opportunity for innovation and creativity.** When employees feel comfortable expressing their opinions and supporting their ideas, conflict can stimulate discussion and the development of innovative solutions.

- Developing negotiation and conflict resolution skills - **Doctoral research can help us learn and develop essential negotiation and conflict resolution skills.** Understanding the factors that generate and amplify conflict, as well as conflict management techniques, can help us to approach and resolve conflict in an effective and constructive way.
- Promoting diversity and inclusion - Conflict can be generated by differences in perception, values, culture, and experience. **Doctoral research can help us understand and manage these differences in a way that promotes diversity and inclusion in organisations.** By understanding and embracing diversity, we can create an environment where all employees feel valued and engaged.
- Improving organisational climate - Unresolved or poorly managed conflict can create a negative organisational climate characterised by tension, mistrust, and dissatisfaction. This doctoral research **can help us identify factors that contribute to a healthy organisational climate and develop strategies to improve employee relations and satisfaction.**

## GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES

Given that job performance (work productivity) and organizational conflict play an important role in the work of organizations, the research questions are:

**RQ1:** Which conflict management strategies have an impact on employee performance (work productivity) and thus on organizational performance?

**RQ2:** What is the relationship between conflict management strategies and employee performance?

**The main objective** of the research is to measure the impact of conflict management on workplace performance (work productivity) and hence on organisational performance. To achieve the main objective, the specific objectives are:

**OS1.** Identify conflict management strategies that have an impact on employee performance.

**OS2.** Measure the relationship between collaboration strategy, compromise strategy, accommodation strategy, competition strategy, avoidance strategy, collective bargaining strategy and employee performance.

**OS3.** Provide recommendations for fair conflict management to enhance workplace performance (work productivity) and hence organisational performance.

## WORKING HYPOTHESES

The research hypotheses are as follows:

**H1:** There is a negative relationship between workplace conflict and work productivity (job performance).

**H2:** The source of conflict affects the choice of strategy related to conflict management.

**H3:** Managing workplace conflict leads to an increase in work productivity (job performance).

**H4:** There is a strong and positive relationship between workplace conflict resolution methods and conflict management strategies, i.e. job performance and supervisor work evaluation.

## STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

The thesis entitled "*The conflicts in economic entities which providing service activities - Preventing and solving*" is a scientific approach presented over 164 pages, consisting of: introduction, six chapters, conclusions, personal contributions, limits and future research directions, bibliographical references, and appendix.

Chapter one, *Theoretical aspects of organisational conflict*, starts with the general framework of organisational conflict, continues with its typologies, and stages and concludes with conflict management strategies and economic and psychological determinants.

The second chapter, entitled *Implications and influences of conflict on the organisational environment*, focuses on the economic and

psychological implications, continuing with the behavioural aspects determined by organisational conflict and maintaining relationships with the external environment.

The third chapter, entitled *Labour productivity - a key element for the organisational environment*, reviews the literature on the importance of workforce performance for organisations and the relationship between this indicator and organisational conflict. In addition, an analysis of labour productivity in the EU Member States over the period 2013-2022 is carried out.

The results show that 11 European Union (EU) Member States have labour productivity per person employed above the EU average, namely Ireland (139.6% in 2013 and 223.9% in 2022), Luxembourg, Belgium, Denmark, Austria, Sweden, France, the Netherlands, Italy, Finland, and Germany. The worst performing Member States in terms of the indicator analysed are Bulgaria and Romania in the period 2013 -2017, Bulgaria and Latvia in 2018 and 2019, and Bulgaria and Greece in the period 2020-2022. Romania starts from 56% in 2013 and reaches 81% in 2022 compared to the EU average in that year.

In terms of nominal hourly labour productivity, in the European Union in the period 2013-2022, 11 Member States have nominal hourly labour productivity above the EU average in the period 2013-2014, 10 Member States in the period 2015-2021 and 9 Member States in the year 2022. Italy and Spain are the 2 Member States whose productivity fluctuates around the EU average. The best performing Member States in terms of the indicator analysed are Ireland and Luxembourg, and the worst performing Member States in terms of the indicator analysed are Bulgaria and Romania in the period 2013-2016, Bulgaria and Latvia in 2017, and Bulgaria and Greece in the period 2018-2022. Romania starts from 50.8% in 2013 and reaches 71.8% in 2022 compared to the EU average in that year.

Regarding the evolution of the growth/decline rate of real productivity per person employed in the Member States of the European Union, there are generally year-on-year growth rates of real productivity per person employed. However, there are exceptions. Greece is the only country with decreasing rates in 8 of the 10 years analysed but has increasing rates in 2021-2022. During the COVID-19 pandemic (i.e. 2020), 23 Member States (including Romania) have experienced massive reductions in real productivity per person employed, with Estonia, Ireland, Latvia and Lithuania being the only ones with positive rates.

Nominal unit labour costs per person employed generally show increasing rates across EU Member States over the period 2013-2022. However, there are several countries with decreasing rates of this indicator

each year. The largest increases can be seen in 2020 (during the Covid-19 pandemic) and 2022 for the EU as a whole and for most Member States. The EU records a growth rate of nominal unit labour cost per person employed of 4.4% in 2020 compared to the previous year and an increase rate of 3.1% in 2022 compared to 2021. The highest growth rates of nominal unit labour cost per person employed are in Malta (12%), Croatia (9.4%) and Portugal (8.7%) in 2020. Ireland is the only country with a decrease in unit labour cost in 2020 (-5.1%).

The fourth and fifth chapters, entitled *Analysis of the relationships between organisational conflict, conflict management and labour productivity in the private sector in Romania*, respectively *Analysis of the relationships between organisational conflict, conflict management and labour productivity in the public sector in Romania*, are the key to the doctoral research. The main results are presented in the following lines.

Qualitative factors such as size of institution, net salary income, seniority, last level of education, gender and age have some influence in determining managerial and executive positions in both private and public sectors, with small differences. In the private sector, gender is not statistically significant, while in the public sector, the size of the institution does not have a significant impact.

In the case of conflict related to workplace tasks, private system performers and all public system respondents gave, on average, the highest scores for statements 4.3, 4.4 and 4.6, i.e. *conflict often arises due to stressful work environment at work and unrealistic deadlines for completing tasks*. In addition, *conflicting opinions often arise in the workplace*. Managers in the private system opted for 4.3, 4.6 (like the others), but chose 4.7 instead of 4.4, i.e. *disagreements often arise in the workplace*. The attitude of all respondents is neutral to agree.

In the case of conflict related to workplace relationships, private and public sector performers gave, on average, the highest scores to statements 4.13, 4.14, i.e. *lack of communication often occurs at work and poor communication often occurs between the top and the bottom of the pyramid*. In the case of respondents with management positions in the public system, we can also add statement 4.16, i.e. *value differences often occur in the workplace*. Managers in the private system have a similar attitude to those in the public system, except that instead of statement 4.14, they give a higher average score to statement 4.11, i.e. *Emotional responses (annoyance, fear, hatred) often occur at work*. The attitude of all respondents is neutral to agree.

In the case of process-related conflict, private sector managers and public sector performers gave on average the highest score to statement



4.19, i.e. *Disagreements about responsibilities in performing certain tasks often occur (ambiguous responsibilities)*. Private sector employees chose 4.20 (*Disagreements about how to do certain tasks often occur*) and public sector managers chose 4.18, i.e. *Disagreements about who should do something at work often occur*. The attitude of all respondents is neutral to agree, except for public sector managers who have a neutral attitude.

When it comes to performance, all respondents agreed with the statements mentioned in the questionnaire. Regarding task-related performance, private sector managers gave, on average, the highest scores to statements 5.3 (*I am highly engaged when it comes to work*), 5.4 (*I could perform many tasks to achieve the organisation's goals*) and 5.7 (*I am encouraged to be innovative and creative when performing my tasks*). Employees in the private sector also chose 5.3, but instead of the others they chose 5.2 (*I always maintain a high standard of performance*) and 5.5 (*I always complete tasks on time*). Public sector respondents gave the highest average scores to the same statements, i.e. 5.2, 5.3, 5.4, and 5.5.

In the case of adaptive performance, all respondents regardless of position and regardless of sector gave the highest average score to statements 5.11 (*I always believe that mutual understanding can lead to workable solutions*) and 5.12 (*As time goes by, I adapt well to organisational changes*). Respondents in a management position in the public sector also gave a high score on average to statement 5.8 and those in an executive position in the public sector to statement 5.9 (*I always share my knowledge for effective work*). In the case of contextual performance, the highest average score was obtained by statements 5.14 (*When someone asks me or needs help, I always offer help to my colleagues*) and 5.18 (*I have high satisfaction when I help my colleagues at work*) for private sector managers, and 5.14 and 5.15 (*When my colleagues have problems, I always show them my sympathy*) for private and public sector executives.

Regarding the relationships that exist between performance and conflict in the workplace, in both the private and public sectors, for both types of positions (managerial and executive), the relationships are moderate and positive.

When it comes to the strategies used in conflict management, the results indicate that all respondents regardless of public or private sector and regardless of position have a neutral to agreed attitude towards the strategies. The answers given by all respondents are quite similar for all strategies. The collaboration strategy is preferred by all and is the only one to receive clear agreement. Thus, in the case of collaboration the highest average scores were given to statements 6.1 and 6.4 (*Open communication is encouraged throughout this strategy*). Public sector employees also chose

statement 6.2 (*All options and potential solutions are considered when resolving disputes and seeking outcomes that satisfy both parties*).

Moderate and positive correlations were obtained between conflict management strategies and workplace conflict, regardless of sector and regardless of position. This is to be expected given that conflict management strategies are applied when there is conflict and the choice of strategy depends, among other things, on the type of conflict.

In the case of management respondents in both the private and public systems, there is an adaptation of conflict management strategies according to the type of conflict. Thus, the highest correlation coefficients were obtained for task-related conflict with the collaboration strategy (coefficient of 60.8%) and for relationship-related conflict with the competition strategy (coefficient of 61%). Managers in the private system also consider the accommodation strategy when it comes to relationship-related conflict and managers in the public system also consider the collective bargaining strategy when it comes to task-related conflict.

In the case of executive respondents in the private sector, employees tend towards the competition strategy regardless of the type of conflict, as the highest correlation coefficients were obtained between this strategy and all three types of conflict (correlation coefficients ranging from 41% to 50%). Executives in the public system oscillate between the compromise and competition strategies depending on the type of conflict.

Strong positive correlations were obtained between conflict management strategies and job performance in most situations. Once respondents in management positions in both the private and public system apply various conflict management strategies, especially *collaboration and collective bargaining*, *their job performance increases*, especially contextual and adaptive performance (correlation coefficients range from 69% to 82.5%). In the case of respondents in executive positions in both the private and public system, *they perform better when the collaboration strategy is applied*, regardless of the type of performance (correlation coefficients range from 63% to 85%).

In the case of ways of resolving workplace conflict, the highest average scores were obtained for choices 7.1, 7.2 and 7.11 for all respondents. Thus, they prefer the following as conflict resolution methods: *conversation, finding optimal solutions and calming their own emotions to understand the positions of others*. Respondents in private and public leadership positions also preferred 7.9 (*Explaining one's own position*) and 7.10 (*Adjusting to the other person to keep the peace*).

In terms of the relationships between ways of resolving workplace conflict and job performance, the relationships are positive and quite strong

with coefficients around 55-78% for all respondents. The results indicate that indeed *the ways of resolving workplace conflicts mentioned in the questionnaire have a significant impact on performance.*

The following findings were obtained in the case of the relationships that exist *between line manager appraisal and conflict management strategies and job performance:*

- in the case of managers in the private system, the results indicate that in the hierarchical superior's evaluation, ways of resolving workplace conflicts play a much stronger role than conflict management strategies;
- in the case of respondents with managerial positions in the public system, the results indicate that the evaluation of the work of a manager in the public system is closely linked to the conflict management strategies applied, his performance, and the ways of resolving workplace conflicts presented in the questionnaire;
- in the case of *private system executives*, the results show that when the strategy of collaboration and collective bargaining is applied, hierarchical superiors are evaluated positively; moreover, the better the employees perform, the more positively they evaluate their hierarchical superiors; moreover, the results show that the way in which workplace conflicts are resolved plays an important role in the hierarchical superior's evaluation;
- for *public sector performers*, the results show that the way in which workplace conflicts are resolved plays an important role in the hierarchical superior's assessment, almost as important as the application of the collective bargaining strategy, and only last place is given to workplace performance.

The sixth chapter, entitled *Prevention and Resolution. What can we learn from previous conflicts? - A guide to good practice*, provides both a review of the main ideas from the literature on the lessons we can learn from previous conflicts for conflict prevention and resolution and a guide to good practice for improving organisational conflict prevention and resolution. *The guide is the essence of doctoral research* as it is built on the results of research on the relationship between organisational conflict, conflict management and work productivity in Romania, in private and public sector service providers.

## GENERAL CONCLUSIONS

To successfully adapt to the challenges of a changing multicultural society, organisations need to re-examine their organisational behaviour and adopt a proactive and inclusive approach. By embracing diversity and promoting effective intercultural communication, organisations can navigate the challenges of a multicultural internal environment and find innovative solutions to meet society's evolving demands.

To minimise the impact of internal organisational conflict on the organisation's relations with the external environment, managers need to take a proactive approach to conflict management and promote a culture of cooperation and collaboration within the organisation. By facilitating open and honest dialogue between team members, promoting organisational values based on respect and collaboration, and developing conflict management skills at all levels of the organisation, a harmonious and productive working environment can be created.

Transparency in external communication and taking responsibility for resolving internal conflicts are key to reducing the likelihood that tense situations caused by organisational conflict will arise and develop. Where conflicts arise that may affect the external environment, the organisation should address these issues in an open and effective way, providing assurance that they are managed and resolved in a professional manner and in line with the organisation's values and objectives, thus helping to maintain a high level of motivation within work teams.

The psychological implications of organisational conflict on the internal environment are significant and can affect both individual employees and the performance of the organisation. By investing in the development of communication, conflict resolution and leadership skills, organisations can prevent and reduce the negative impact of conflict on the internal environment, promoting employee well-being and organisational performance.

Managing conflict in inter-organisational relationships involves a distinct set of characteristics and challenges. These relationships require a flexible and adaptable governance system based on collaboration,

negotiation, and respect for relational norms. By understanding and properly addressing these issues, organisations can build strong and sustainable partnerships that bring mutual benefits and contribute to their long-term success.

To this end, the scientific research was based on a careful review of the literature in the field, followed by an analysis of the performance of the workforce (labour productivity) in the European Union and then by an analysis of the relationships between workplace conflict, its management and labour productivity (workplace performance) in Romania in both the private and public sectors in entities providing services.

In this respect, the proposals concerned the following:

- given that the research results indicate a positive and moderate relationship between performance and conflict in the workplace, we can deduce that in Romania the performance of the workforce is manifested when there is a functional (effective) conflict; thus, we propose managers to be open to the existence of such conflicts that generate performance;
- managers should be aware that, in general, task-related conflicts are best correlated with workforce performance;
- managers need to be aware that the most common task-related conflicts are those that arise due to stressful work environment in the workplace, unrealistic deadlines for completing tasks and conflicting opinions;
- managers need to consider that adaptive and task-related performance react most strongly to the occurrence of functional (especially task-related) conflicts;
- managers should bear in mind that adaptive performance is mainly about: adapting well to organisational change and that mutual understanding can lead to workable solutions;
- managers should be aware that task-related performance mainly involves the following: maintaining a high standard of performance, massive involvement in work, multi-tasking to achieve organisational goals, accomplishing tasks using innovation and creativity, accomplishing tasks on time;
- managers and employees must practice work-family balance, thereby generating high performance;

- managers need to be aware that conflict management strategies should be applied when conflicts occur, as research results indicate moderate and positive correlations between the two variables;
- of all the strategies, managers should give priority to the collaboration strategy, as the research results indicate that this strategy is preferred by all respondents regardless of sector and position;
- as a result of practicing the above strategy, managers should encourage open communication and seek outcomes that satisfy both parties (in the event of conflict);
- in order to develop open communication, managers should set a few hours at a certain time when they discuss with employees individually their grievances and suggestions; or they could practice the "open door" policy where employees can talk to managers at any time;
- managers need to develop a work environment based on trust, collaboration, and mutual respect where employees feel valued and listened to;
- managers need to be aware that employees still prefer the *competition* strategy and the *compromise* strategy for conflict resolution; although the competition strategy involves quick decision-making and leads to efficient conflict resolution, managers need to be aware that there is a high possibility of conflict recurrence; in the case of compromise both parties tend to give something up to gain part of what they want, but those who prefer this strategy do not normally dismiss problems, but neither do they dwell on them;
- managers need to be aware that workforce performance increases when conflict management strategies, *especially collaboration and collective bargaining*, are applied;
- managers and employees should apply the following as ways of resolving workplace conflicts: *conversation, finding optimal solutions and calming one's own emotions to understand the positions of others*; the results of scientific research reveal these ways as preferred by all respondents;
- in order to stimulate conversation and finding optimal solutions, it is advisable for managers to organise a working

meeting at a certain time for all employees to identify, manage and resolve potential conflicts in the workplace in good time;

- managers should bear in mind that workplace performance responds intensely positively when the above-mentioned ways of resolving workplace conflict are applied, particularly strategies relating to *collaboration, collective bargaining, and accommodation*;
- appropriate resources and tools should be provided to employees to develop their conflict management skills, such as training and education programmes in effective communication, negotiation, and conflict resolution;
- managers should be aware that they are positively valued when they make *evaluations based on the quality of work done by subordinates, when they professionally resolve conflicts that arise in the workplace, and when they encourage their subordinates to share their ideas and opinions*;
- in order to stimulate the sharing of ideas and opinions by subordinates, it is advisable that decisions are taken in meetings;
- managers should be role models and promote constructive approaches to conflict management;
- managers should encourage feedback from members of the organisation, facilitate dialogue and provide support in resolving conflicts, while giving clear guidance and direction;
- managers should motivate employees to contribute to the smooth running of the organisation's business and the achievement of the organisation's objective and motivating them is the best way to prevent organisational conflict.

## PERSONAL CONTRIBUTIONS

- ✓ Identify and study the most relevant scientific articles and scholarly papers on organizational conflict, conflict management and work productivity
- ✓ Presentation of the main theoretical foundations of organisational conflict, starting from the general framework, typologies, stages and strategies of conflict management
- ✓ Identification of economic and psychological determinants of organisational conflict
- ✓ Analysis of the economic and psychological implications of conflict on the organisational environment
- ✓ The study of the influences of conflict on the organisational environment starting from the behavioural aspects determined by conflict and continuing with the maintenance of relations with the external environment
- ✓ Analysis of labour productivity in the European Union in the period 2013-2022 - a key factor for the organisational environment
- ✓ Research on the relationships between organizational conflict, its management and work productivity in organizations providing services in Romania, both in the private and public sectors
- ✓ Establishing research methodology on the relationships between organisational conflict, its management and labour productivity
- ✓ Sampling - determining the research community and sample size
- ✓ Questionnaire design, development, pre-testing, and application - as the main information collection tool
- ✓ Exploitation of collected information - validation of questionnaires, processing, analysis and interpretation of results
- ✓ Development of a best practice guide on improving the prevention and resolution of organisational (workplace) conflicts.



## LIMITATIONS OF THE RESEARCH

- The research was based on a database of 332 responses for the private sector and 228 responses for the public sector. Therefore, the information obtained comes from the respondents' perceptions.
- The research is static in nature as the information collected is based on respondents' attitudes at a single point in time.
- There is a limited horizon of the research, given that the answers collected only concern the perceptions of respondents in Romania.

## FUTURE DIRECTIONS OF ACTION

Based on the limitations of the research presented above, the research could be further improved by taking on future research directions:

- ✓ transforming the research into a dynamic one in order to capture the evolution over time of respondents' perceptions of the relationships that emerge between workplace conflict, conflict management and work productivity;
- ✓ conducting the research using research methods other than those used in this thesis;
- ✓ extending the research horizon to other countries similar to Romania.

## BIBLIOGRAPHY

- Abdullah, A. S. A., 2015. The Impact of Conflict Management on Organizational Effectiveness: A Case Study of Ministry of Higher Education of Jordan. *European Journal of Business and Management*, 7 (36), 75-79, disponibil online la (accesat în martie 2023): [https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/27524#google\\_vignette](https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/27524#google_vignette)
- Abiodun, A.R., Omisore, B.O., 2014. Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), p.118, DOI: 10.6007/IJAREMS/v3-i6/1351
- Akparep, J.Y., Ali, A.A. and Boasu, B.Y., 2021. Organizational Conflicts and Performance Outcomes: The Perspective of the Council for Scientific and Industrial Research—Savanna Agricultural Research Institute. *Ghana Journal of Development Studies*, 18(2), pp.138-163, DOI://http://dx.doi.org/10.4314/gjds.v18i2.7
- Al-Khasawneh, A. and Khadar, B.A., 2021. Organizational conflicts in hospitals and their impact on employee turnover: A case study of Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), pp.206-216, http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.17
- Aljammal, H.R.A., 2015. The Impact of Organizational Structure and Style of the Organization's Work on Organizational Conflicts (Field Study). *International Journal of Business and Management*, 10(9), p.223, DOI:10.5539/ijbm.v10n9p223
- Barbuto Jr, J.E., Phipps, K.A. and Xu, Y., 2010. Testing relationships between personality, conflict styles and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 21(4), pp.434-447, DOI:[10.1108/10444061011079967](https://doi.org/10.1108/10444061011079967)
- Barrios, A., de Valck, K., Shultz, C.J., Sibai, O., Husemann, K.C., Maxwell-Smith, M. and Luedicke, M.K., 2016. Marketing as a means to transformative social conflict resolution: lessons from transitioning war economies and the Colombian coffee marketing system. *Journal of Public Policy & Marketing*, 35(2), pp.185-197, <http://dx.doi.org/10.1509/jppm.15.151>
- Berberoglu, A., 2018. Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence

from public hospitals. *BMC health services research*, 18, pp.1-9, <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>

Bertelsen, B., 2023. Staying with the conflict—parenting work and the social organization of post-divorce conflict. *Journal of Family Studies*, 29(1), pp.46-62, <https://doi.org/10.1080/13229400.2020.1869578>

Bulagea, S. and Golumbeanu, E., 2014, September. Employee organizational motivation between value added and the state of conflict generating losses. In *International Scientific Conference "Strategies XXI"* (Vol. 3, p. 137). "Carol I" National Defence University, disponibil online la (accesat în martie 2023):

[https://www.researchgate.net/profile/Toma-Plesanu/publication/321490744\\_PROCEEDINGS\\_The\\_10th\\_International\\_Scientific\\_Conference\\_STRATEGIES\\_XXI\\_'Strategic\\_Changes\\_in\\_Security\\_and\\_International\\_Relations'\\_Volume\\_3\\_Bucharest\\_April\\_10-11\\_2014\\_ISSN\\_2285-8318\\_ISSN-L\\_2285-8318/links/5a254b334585155dd41ef60e/PROCEEDINGS-The-10th-International-Scientific-Conference-STRATEGIES-XXI-Strategic-Changes-in-Security-and-International-Relations-Volume-3-Bucharest-April-10-11-2014-ISSN-2285-8318-ISSN-L-2285-8318.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Toma-Plesanu/publication/321490744_PROCEEDINGS_The_10th_International_Scientific_Conference_STRATEGIES_XXI_'Strategic_Changes_in_Security_and_International_Relations'_Volume_3_Bucharest_April_10-11_2014_ISSN_2285-8318_ISSN-L_2285-8318/links/5a254b334585155dd41ef60e/PROCEEDINGS-The-10th-International-Scientific-Conference-STRATEGIES-XXI-Strategic-Changes-in-Security-and-International-Relations-Volume-3-Bucharest-April-10-11-2014-ISSN-2285-8318-ISSN-L-2285-8318.pdf)

Chisili, S. and Catan, P., 2021. Abordarea și soluționarea conflictelor în cadrul organizației. In *Promotion of Social and Economic Values in the Context of European Integration* (Vol. 1, pp. 125-130), disponibil online la (accesat în martie 2023): [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/125-130\\_25.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/125-130_25.pdf)

Cho, E., & Kim, S., 2015. Cronbach's Coefficient Alpha: Well Known but Poorly Understood. *Organizational Research Methods*, 18(2), 207–230, <https://doi.org/10.1177/1094428114555994>

Claro, D., Vojnovskis, D., & Ramos, C., 2018. When channel conflict positively affect performance: Evidence from ICT supplier-reseller relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(2), 228–239. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2016-0272>

Collins, L.M., Research Design and Methods from *Encyclopedia of Gerontology* (Second Edition), Elsevier, 2007, pp 433-442, ISBN 9780123708700, <https://doi.org/10.1016/B0-12-370870-2/00162-1>

Cotelnic, A., 2016. Motivația în muncă în organizațiile autohtone, cauză generatoare de conflicte. *25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic, I*, pp.238-242, disponibil online la (accesat în martie 2023): [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/238-242.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/238-242.pdf)

David Nettleton, Chapter 6 - Selection of Variables and Factor Derivation from *Commercial Data Mining*, 2014, pp. 79-104, ISBN 9780124166028, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-416602-8.00006-6>

Davidescu, A. A.M., Apostu, S.-A., Paul, A. și Casuneanu, I., 2020. Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees – implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12, 6086, <https://doi.org/10.3390/su12156086>

Deetz, S.A., Shenoy & Stevenson (1986). *Managing Interpersonal Communication*. New York. Harper

Dima, A.-M., Tuclea, C.-E., Vranceanu D.-M. și G. Tigu., 2019. Sustainable social and individual implications of telework: a new insight into the Romanian labor market. *Sustainability*, 11(13), 3506, <https://doi.org/10.3390/su11133506>

Dumitrache, D.A. and Rotaru, F., 2022. The Role Of Human Resources Capital In Increasing Organizational Intelligence. *Management Strategies Journal*, 56(2), pp.91-97, disponibil online la (accesat în martie 2023): <https://ideas.repec.org/a/brc/journal/v56y2022i2p91-97.html>

Eddington, S.M., Corple, D., Buzzanell, P.M., Zoltowski, C. and Brightman, A., 2020. Addressing organizational cultural conflicts in engineering with design thinking. *Negotiation and Conflict Management Research*, 13(3), pp.263-284, <https://doi.org/10.34891/jkh0-ze92>

Endila, V., 2017. The effect of work conflict on nagari apparatus performance in nagari financial management in 50 cities district. *Jurnal Administrasi Negara*, 5(1)

Francis, J.S., 2018. Conflict management styles and employee performance in public hospitals in Nyeri County, Kenya, D53EA/NYI/PT/31560/2015

Folger, J.P., Poole, M.S. and Stutman, R.K., 2021. Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations, Ediția a 9-a, Routledge, <https://doi.org/10.4324/9781003027232>

Gabčanová, I., 2011. The employees—the most important asset in the organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*, 5(1), pp.30-33, disponibil online la (accesat în martie 2023): [https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011\\_1\\_03.pdf](https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011_1_03.pdf)

Gherbovețchi, A., 2012. Analiza factorilor favorizanți ai stresului profesional la locul de muncă și management lui în organizație. *Analele Științifice ale USMF „N. Testemițanu”*, 13(2), pp.266-272, disponibil online la (accesat în martie 2023): [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/54.Analiza%20factorilor%20ai%20stresului%20profesional%20la%20locul%20de%20munca.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/54.Analiza%20factorilor%20ai%20stresului%20profesional%20la%20locul%20de%20munca.pdf)

Gîțman, D.C., 2021. Factori care influențează interacțiunile sociale ale unui grup de muncitori într-o organizație de tip birocratic. *Revista Romana de Sociologie*, nr. 3-4, 187-202, disponibil online la (accesat în martie 2023): <https://revistadesociologie.ro/en/sites/default/files/05-danc.pdf>

Gözükara, İ. and Çolakoğlu, N., 2016. The mediating effect of work family conflict on the relationship between job autonomy and job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, pp.253-266, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.136>

Guzun, S., 2018. Echipa managerială în condițiile globalizării probleme, performanțe, competențe. In *Universitas Europaea: spre o societate a cunoașterii prin europenizare și globalizare*, pp. 77-84, disponibil online la (accesat în martie 2023): [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/Universitas\\_Europaea\\_2017\\_pp77-84.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Universitas_Europaea_2017_pp77-84.pdf)

Haryanto, B., Riani Suprapti, A., Taufik, A. & Fenitra, R. M., 2022. Moderating role of transformational leadership in the relationship between work conflict and employee performance, *Cogent Business & Management*, 9:1, 2105578, DOI: 10.1080/23311975.2022.2105578

Hussein, A.F.F. and Al-Mamary, Y.H.S., 2019. Conflicts: Their types, and their negative and positive effects on organizations. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(8), pp.10-13, disponibil online la (accesat în martie 2023): <https://www.ijstr.org/final-print/aug2019/Conflicts->

[Their-Types-And-Their-Negative-And-Positive-Effects-On-Organizations.pdf](#)

Institutul Național de Statistică, 2020, Rata de creștere a productivității muncii pe persoană ocupată, disponibil online la (accesat în martie 2023): <https://insse.ro/cms/files/POCA/ro-durabil/ro/08-obiectiv-munca-decenta-si-crestere-economica/tinta-3/PC-TJC0831-Rata-de-crestere-a-productivitatii-muncii-pe-persoana-ocupata.pdf>

Jehn, K. A., & Mannix, E. A., 2001. The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251. <https://doi.org/10.5465/3069453>

Jungst, M., & Blumberg, B., 2016. Work relationships: Counteracting the negative effects of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 27(2), 225–248

Kanfer, R. and Chen, G., 2016. Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, pp.6-19, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.002>

Laslo, Z. and Goldberg, A.I., 2008. Resource allocation under uncertainty in a multi-project matrix environment: Is organizational conflict inevitable?. *International journal of project management*, 26(8), pp.773-788, <https://doi.org/10.1016/j.jiproman.2007.10.003>

Leiter, M.P., 2018. Burnout as a developmental process: Consideration of models. In *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, pp. 237-250, CRC Press.

Lumineau, F., Eckerd, S. and Handley, S., 2015. Inter-organizational conflicts: Research overview, challenges, and opportunities. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 1(1), pp.42-64, <https://doi.org/10.1177/2055563614568493>

Malhotra, N.K.; Nunan, D.; Birks, D.F. *Marketing Research: An Applied Approach*, 5th ed.; Pearson: New York, NY, USA, 2017; pp. 795–826

Medina, F.J. and Benítez, M., 2011. Effective behaviors to de-escalate organizational conflicts in the process of escalation. *The Spanish journal of*

*psychology*, 14(2),

pp.789-797,

[https://doi.org/10.5209/rev\\_SJOP.2011.v14.n2.26](https://doi.org/10.5209/rev_SJOP.2011.v14.n2.26)

Mustafa, S., Berani, F. and Berisha, H., 2019. Managing organizational conflicts: A study among organizations in Kosovo. *Journal of Educational and Social Research*, 9(1), p.29, DOI: [10.2478/jesr-2019-0003](https://doi.org/10.2478/jesr-2019-0003)

Mohd, I.H., Omar, M.K. and Asri, T.N.T., 2016. The Effects of Organizational Conflicts on Team Effectiveness in a Malaysian Statutory Body Institutions. *International Review of Management and Marketing*, 6(7), pp.150-154, disponibil online la (accesat în martie 2023): <https://dergipark.org.tr/en/pub/irmm/issue/32101/355635?publisher=http-www.cag-edu-tr-ilhan-ozturk>

Naizambaev, T., 2019. Soluționarea conflictelor prin strategii de prevenire, reducere și rezolvare. In *Teoria și practica administrării publice*, pp. 625-629, disponibil online la (accesat în martie 2023): [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/625-629.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/625-629.pdf)

Nambisan, S. and Baron, R.A., 2021. On the costs of digital entrepreneurship: Role conflict, stress, and venture performance in digital platform-based ecosystems. *Journal of Business Research*, 125, pp.520-532, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.037>

Olukayode, L., 2015. Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm. *Journal of Management and Strategy*, 6(2), 83-92, <https://doi.org/10.5430/jms.v6n2p83>

Oprea B., Iliescu, D. and De Witte, H., 2021. Romanian short version of the Burnout Assessment Tool: Psychometric properties. *Evaluation & the Health Professions*, 44(4), pp.406-415, DOI: [10.1177/01632787211048924](https://doi.org/10.1177/01632787211048924)

Paresashvili, N., Gurbanov, N., Gechbaia, B., Goletiani, K. and Edzgeradze, T., 2020. Significant issues of organizational conflict management. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, pp.457-464, <https://doi.org/10.46361/2449-2604.8.3.2021.15-22>

Pfajfar, G., Shoham, A., Brencic, M. M., Koufopoulos, D., Katsikeas, C. S., & Mitreaga, M., 2019. Power source drivers and performance outcomes of functional and dysfunctional conflict in exporter-importer relationships.

*Industrial Marketing Management*, 78, 213–226. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.03.005>

Pitariu, H.D., Spector, P.E., Poelmans, S., O'Driscoll, M.P., Cooper, C.L., Allen, T.D., Lapierre, L.M., Sanchez, J.I. and Pitariu, A.H., 2004. Conflictul muncă-familie la managerii din România. Un studiu corelațional. *Psihologia resurselor umane*, 17, p.16, disponibil online la (accesat în martie 2023): <https://www.hrp-journal.com/index.php/pru/article/view/108/108>

Popov, V. and Cojocaru, N., 2015. Strategii de motivare non-financiară la angajații din sectorul financiar bancar. In *Perspectivile și Problemele Integrării în Spațiul European al Cercetării și Educației*, Vol. 2, pp. 84-85, disponibil online la (accesat în martie 2023): [https://www.usch.md/wp-content/uploads/2020/05/Conferinta-USC-2015\\_Atelierul-4-8-cu-CIP.pdf](https://www.usch.md/wp-content/uploads/2020/05/Conferinta-USC-2015_Atelierul-4-8-cu-CIP.pdf)

Pradhan, R. K., & Jena, L. K., 2017. Employee performance at workplace: conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 1–17, <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>

Rice, R. E. and Leornardi, P.M., 2014, Information and communication technologies in organizations, *The Sage handbook of organizational communication*, pp.49-74, disponibil online la (accesat în martie 2023): [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2186269](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2186269)

Rusu, G.; Avasilică, S., 2014. Motivarea angajaților în industria serviciilor publice din România: cercetări. *Review of Management & Economic Engineering*, 13(4), disponibil online la (accesat în martie 2023):

[https://www.researchgate.net/profile/Gabriela-Rusu/publication/273768595\\_MOTIVATING\\_EMPLOYEES\\_IN\\_THE\\_ROMANIAN\\_PUBLIC\\_SERVICE\\_INDUSTRY\\_FIELDWORK\\_RESEARCH/links/609bacea92851c9eaae0ef1b/MOTIVATING-EMPLOYEES-IN-THE-ROMANIAN-PUBLIC-SERVICE-INDUSTRY-FIELDWORK-RESEARCH.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gabriela-Rusu/publication/273768595_MOTIVATING_EMPLOYEES_IN_THE_ROMANIAN_PUBLIC_SERVICE_INDUSTRY_FIELDWORK_RESEARCH/links/609bacea92851c9eaae0ef1b/MOTIVATING-EMPLOYEES-IN-THE-ROMANIAN-PUBLIC-SERVICE-INDUSTRY-FIELDWORK-RESEARCH.pdf)

Sadat, J., Jahan, I. și Alam, M., 2022. Impact of Conflict Management Strategies on Organizational Performance: A Study, *Australian Journal of Business Science Design & Literature*, vol. 15, ISSN 2414-2962, disponibil online la (accesat în martie 2023): <http://www.raoaustralia.org/wp-content/uploads/2022/02/1501202205.pdf>



Sari, S. R., 2018. Conflict and employee performance: The moderating role of leadership style. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 3(3), 431–440. <http://dx.doi.org/10.47313/oikonomia.v17i1.1226>

Severin, A., 2017. Motivarea și satisfacerea la locul de muncă—premise pentru formarea continuă a funcționarilor publici. *Teoria și practica administrării publice*, pp.575-578, disponibil online la (accesat în martie 2023):

[https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/575\\_578\\_Motivarea%20si%20satisfacerea%20la%20locul%20de%20munca%20%E2%80%93%20premise%20pentru%20formarea.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/575_578_Motivarea%20si%20satisfacerea%20la%20locul%20de%20munca%20%E2%80%93%20premise%20pentru%20formarea.pdf)

Ștefănescu, S.C., 2019. Multi-dimensional model for measurement of the motivation level and its relationship with organizational performance, Munich Personal RePEc Archive, disponibil online la (accesat în martie 2023):

[https://mpra.ub.uni-muenchen.de/102400/1/MPra\\_paper\\_102400.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/102400/1/MPra_paper_102400.pdf)

Țără, E., 2019. The role of the university community in forming non-conflict attitude to students from the perspective of professional integration. In *The use of modern educational and informational technologies for the training of professional competences of the students in higher education institutions*, pp. 133-139, disponibil online la (accesat în martie 2023):

[https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/133-139\\_6.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/133-139_6.pdf)

Tovmasyan, G. and Minasyan, D., 2020. The Impact of Motivation on Work Efficiency for Both Employers. *Business Ethics and Leadership*, 4(3), [https://doi.org/10.21272/bel.4\(3\).25-35.2020](https://doi.org/10.21272/bel.4(3).25-35.2020)

Tselyutina, T.V., Avilova, Z.N. and Timokhina, O.A., 2020. Management mechanisms for resolving organizational conflicts in the context of implementing the economic opportunities of organizations in the construction industry. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Vol. 945, No. 1. IOP Publishing, DOI:10.1088/1757-899X/945/1/012021

Weber, E., Büttgen, M. and Bartsch, S., 2022. How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*, 143, pp.225-238, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036>

Weerathna, R.S., 2017. Research gaps in organizational conflicts: Future research perspectives. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(4), DOI:[10.5296/ijhrs.v7i4.12214](https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i4.12214)

Yaraş, Z.; Gunduzalp, S., 2021. Regarding the school administrators' conflict resolution strategies about organizational conflicts: An assessment according to teacher opinions. *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 6(14), pp.397-430, DOI: 10.35826/ijetsar.194