



UNIVERSITATEA
LUCIAN BLAGA
— DIN SIBIU —



Școala doctorală de științe sociale

Domeniul de doctorat: Management

TEZĂ DE DOCTORAT

REGÂNDIREA SISTEMULUI DE MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ÎN VEDEREA ASIGURĂRII SUSTENABILITĂȚII ORGANIZAȚIONALE

Doctorand:

ANDRA-TEODORA, GORSKI

Conducător de doctorat:

Prof.univ.dr. DĂNUȚ-DUMITRU, DUMITRAȘCU



Managementul performanței, înțeles ca un proces sistemic și continuu de consolidare a performanței la nivel organizațional, operațional, de echipă și individual, constituie o dimensiune fundamentală a funcționării eficiente a oricărei organizații, indiferent de natura sa, privată sau publică. În contextul unei volatilități tot mai accentuate a mediului economic, social și de mediu, organizațiile sunt confruntate cu provocări multiple și interdependente, care afectează în mod semnificativ capacitatea organizațiilor de a opera într-un cadru sustenabil și coerent cu exigențele actuale. În ultimii ani, orientarea accentuată spre maximizarea profitului, într-un orizont de timp cât mai scurt, a condus la proliferarea unor modele de afaceri care transferă externalitățile negative asupra societății și mediului înconjurător. Fenomene precum degradarea ecosistemelor, intensificarea poluării, exploatarea nesustenabilă a resurselor naturale neregenerabile și risipa se manifestă în paralel cu adâncirea inegalităților sociale și creșterea nivelului de sărăcie, conturând un tablou complex al unor disfuncționalități sistemice cu implicații majore, atât imediate, cât și pe termen lung, asupra generațiilor viitoare. Ca reacție la aceste disfuncționalități, se conturează așteptări tot mai clare din partea stakeholderilor privind adoptarea unor practici responsabile și sustenabile. Aceștia exercită presiuni semnificative asupra organizațiilor, care impulsionează revizuirea cadrului strategic și a modului de operare, în direcția alinierii cu principiile sustenabilității. Ca urmare, este nevoie de o schimbare profundă în comportamentul organizațiilor, indiferent de tipul acestora, în direcția participării la dezvoltarea unei societăți sustenabile nu doar din punct de vedere economic, ci și social și de mediu.

Pentru ca această transformare să fie coerentă, sustenabilitatea ar trebui integrată nu doar la nivel normativ și strategic, ci și în procesele, practicile, componentele și instrumentele prin care este gestionată performanța organizațională. Această reconfigurare implică integrarea sustenabilității în dimensiunea strategică și de guvernantă, simultan cu abordarea holistică și echilibrată a sistemului de managementul performanței (SMP), prin formularea unor obiective clare și a unor indicatori cheie de performanță (KPIs), aliniați la strategie și care să acopere cele trei dimensiuni ale sustenabilității: economică, socială și de mediu. Un astfel de sistem constituie un cadru esențial pentru transpunerea angajamentului față de sustenabilitate în procese și practici concrete, asigurând coerența între performanța la nivel organizațional, operațional și individual, și provocările emergente privind sustenabilitatea. Prin urmare, regândirea SMP în vederea asigurării sustenabilității organizaționale (SO), constituie o cerință esențială pentru ca organizațiile să răspundă provocărilor actuale și de perspectivă, în contextul complexității mediului contemporan.

Alegerea temei a fost justificată de necesitatea actuală de a regândi sistemul de managementul performanței (SMP) în vederea asigurării sustenabilității organizaționale (SO) și ținând seama de specificul unui mediu tot mai complex. Tema a răspuns unei preocupări practice conturate prin cei peste 12 ani de experiență în consultanță și training în managementul performanței și alte teme adiacente – strategie, management de proiect, managementul schimbării etc. – fiind susținută de interesul pentru o abordare interdisciplinară a subiectului, cu relevanță atât academică, cât și practică. Totodată, a reflectat nevoia de a răspunde la problemele sau deficiențele în proiectarea și implementarea SMP, identificate atât în literatura de specialitate, cât și prin colaborarea cu experți în proiecte internaționale. În plus, tema a vizat o lacună conceptuală privind modul în care performanța este înțeleasă, planificată, măsurată, monitorizată și îmbunătățită în raport cu cele trei dimensiuni ale sustenabilității: economică, socială și de mediu. Alegerea subiectului de studiu a fost justificată, în mare parte, și prin apariția unor teme emergente, de interes recent pentru mediul academic și de cercetare, care impun schimbări semnificative în modul de abordare a unor subiecte consacrate, cum este managementul performanței (MP), pentru a răspunde provocărilor actuale și de perspectivă.

De asemenea s-a desprins necesitatea unei abordări inter-, multi- și trans-disciplinare a SMP, în strânsă conexiune cu alte domenii de cercetare. Aceste interdependențe au rezultat din complexitatea conexiunilor dintre performanță, sustenabilitate, dezvoltare sustenabilă, economie circulară, tehnologii emergente și factori organizaționali "soft" – precum leadership, cultură organizațională, resursa umană – ceea ce a impus o abordare integrativă, care să permită alinierea SMP la provocările actuale și de perspectivă. Regândirea SMP în direcția integrării sustenabilității la nivel organizațional este un proces foarte complex, care nu implică doar ajustări tehnice, ci și schimbări profunde în cultura organizațională, mentalitate și practici manageriale. În acest context, este nevoie și de un stil de leadership adecvat, capabil să echilibreze orientarea spre performanța tradițională cu integrarea holistică a sustenabilității și care să constituie un catalizator pentru această transformare, acționând atât direct asupra SMP, cât și indirect prin influențarea strategiei și culturii organizaționale.

Importanța temei derivă din amploarea provocărilor actuale legate de sustenabilitate și necesitatea integrării acestora în SMP, ca factori esențiali pentru asigurarea sustenabilității organizaționale. **Actualitatea temei** rezidă din faptul că abordează tendința actuală de tranziție spre modele organizaționale sustenabile, prin reconceptualizarea MP ca proces sistemic, continuu și integrat. Într-un context marcat de volatilitate – economică, socială, de mediu, legislativă, tehnologică – precum și de presiuni tot mai accentuate privind asumarea responsabilității pentru sustenabilitate, se impune și redefinirea SMP. Pe baza analizei literaturii de specialitate aferente domeniului de studiu al tezei de doctorat, s-a constatat că, până în prezent, nu a mai fost abordată o asemenea temă de cercetare. Având în vedere că spectrul SMP nu a mai fost analizat holistic în legătură cu SO, ci doar incomplet și fragmentat, se poate afirma faptul că tema propusă este una inovatoare, datorită elementelor de noutate conceptuală și metodologică, perspectivei sale originale, dar și a contribuției științifice la dezvoltarea domeniului, printr-o abordare integrată și multidisciplinară.

Relevanța științifică a tezei de doctorat este susținută atât de caracterul inovator al temei, cât și de utilizarea unei metodologii de cercetare mixte, care a combinat analizele bibliometrice și revizuirea literaturii de specialitate. În opinia noastră, utilizarea acestor analize a facilitat elaborarea unei teze bine documentate, validată în mod obiectiv și științific, dar în același timp și originală. Cercetările bibliometrice reprezintă o metodologie riguroasă utilizată pentru analiza și interpretarea evoluțiilor și tendințelor științifice dintr-un anumit domeniu. Prin utilizarea unei baze de date științifice recunoscute și accesibile cercetătorilor (respectiv WoS) s-a eliminat riscul alegerii subiective și limitate a literaturii ceea ce a făcut ca metoda să asigure credibilitatea și obiectivitatea cercetării cu privire la alegerea surselor științifice de informații. În absența unei astfel de abordări, cercetarea ar putea fi incompletă și, ca urmare, ar fi mai dificil de demonstrat utilitatea acesteia în contextul cercetării științifice actuale și de perspectivă. Tema tezei a răspuns atât unor lacune identificate în literatura de specialitate, cât și unor dificultăți recurente întâlnite în practica profesională, oferind astfel cadrul pentru o abordare integrativă, ancorată teoretic și validată empiric.

Scopul, obiectivele și întrebările de cercetare. Această teză își propune să elaboreze un model pentru dezvoltarea unui SMP, care să asigure sustenabilitate organizațională și, în același timp, să răspundă provocărilor și tendințelor actuale și de perspectivă. Într-un mediu în continuă schimbare, este esențială dezvoltarea și implementarea unui SMP racordat la oportunități și provocări. Astfel, pe lângă integrarea sustenabilității, este nevoie de o abordare dinamică a SMP, care să contribuie la agilitatea și reziliența organizației și, în plus, să permită cuantificarea rezultatelor, măsurarea și monitorizarea progresului, dar și îmbunătățirea continuă.

Obiectivul principal constă în: Regândirea SMP și a modului în care acesta este implementat în organizații, în vederea asigurării sustenabilității organizaționale și ținând seama de provocările și tendințele curente și de viitor. Pentru atingerea acestui scop, cercetarea urmărește 6 obiective specifice (Figura 1), pentru care au fost formulate și nouă întrebări de cercetare relevante.



Figura 1. Obiectivele tezei de doctorat
Sursă: Concepția autorului

Metodologia de cercetare. În vederea îndeplinirii scopului propus și a atingerii obiectivelor stabilite, pentru a răspunde întrebărilor de cercetare, dar și pentru a testa și valida ipotezele formulate, metodologia de cercetare a integrat atât cercetarea fundamentală (teoretică), cât și cercetarea empirică. Luând în considerare complexitatea temei, în demersul de cercetare s-au colectat date din surse secundare și primare (prin intermediul chestionarelor). Prin combinarea metodelor de cercetare calitative cu cele cantitative, făcând apel la un set extins de tehnici și instrumente de cercetare, s-a creat premisa pentru inițierea, realizarea și finalizarea cu succes a studiului propus și obținerea unor rezultate cu valoare adăugată pentru o categorie largă de stakeholderi – manageri, investitori, consultanți, specialiști, cercetători sau cadre didactice.

Teza de doctorat este structurată pe 8 (opt) capitole demarează cu Introducerea, care cuprinde: importanța temei; justificarea necesității; scopul, obiectivele și întrebările de cercetare; metodologia de cercetare utilizată.

Capitolul 1 – Metodologia cercetării bibliometrice, fundament pentru identificarea noilor direcții de cercetare – a prezentat abordările metodologice pentru cercetările bibliometrice realizate pentru elaborarea tezei. Cercetarea teoretică s-a caracterizat prin abordarea metodologică mixtă, care a combinat analizele bibliometrice cu revizuirea literaturii de specialitate. În scopul dezvoltării unui cadru conceptual solid, cele două tipuri de cercetări au urmărit identificarea și explorarea aprofundată a informațiilor și cunoștințelor existente în domeniile aferente tezei – respectiv concepte-cheie, definiții, principii, teorii, modele, perspective și paradigme. Compararea diferitelor teorii, abordări și perspective, identificarea și explicarea relațiilor dintre concepte, examinarea similarităților, dar și a deosebirilor dintre rezultatele diferitelor studii, au facilitat identificarea lacunelor, stabilirea direcțiilor de cercetare, formularea ipotezelor de cercetare cantitativă, dar și stabilirea variabilelor de cercetare și a relațiilor dintre acestea.

Capitolul cuprinde abordările metodologice pentru cercetările bibliometrice realizate, detaliind metodele, instrumentele și procedurile de prelucrare și analiză a datelor cantitative obținute din eșantioanele rezultate din WoS. Astfel, cercetarea bibliometrică cantitativă a furnizat informațiile necesare pentru orientarea analizelor ulterioare, oferind posibilitatea de a explora, înțelege și analiza aspecte esențiale, precum evoluția producției științifice în timp, domeniile de interes, reviste și surse relevante, cei mai prolifici și influenți contributory – autori, organizații și țări – alături de rețelele de colaborare dintre aceștia. De asemenea, au fost analizate și aspecte legate de conceptele abordate: centralitatea și frecvența de apariție, relațiile complexe dintre acestea, evoluțiile și tendințele, lacunele, direcțiile emergente de cercetare. Cercetarea bibliometrică a fost realizată cu ajutorul programelor specializate VOSviewer, RStudio/Biblioshiny, SciMAT, completate de Microsoft Excel și Adobe Illustrator. Astfel, teza a fost construită pe baza unei metodologii foarte riguroase, care a conferit credibilitate rezultatelor obținute. Bazate pe date măsurabile și criterii clare (standardizate), cercetările bibliometrice realizate au oferit obiectivitate analizei critice a domeniilor studiate, limitând subiectivismul.

În continuare, în faza exploratorie, cercetarea bibliometrică a fost completată de revizuirea literaturii de specialitate pentru analiza detaliată a teoriilor, conceptelor, modelelor etc. Pornind de la studiile analizate și premisele teoretice identificate, ulterior s-a aplicat un raționament deductiv pentru formularea ipotezelor, construirea variabilelor de cercetare (dependente și independente), elaborarea chestionarului și explicarea modelului care a fost obținut din cercetarea cantitativă.

Capitolul 2 – Considerații teoretice privind managementul performanței – a avut ca scop identificarea, prezentarea și analiza principalelor aspecte privind tema MP, prin combinarea analizei bibliometrice cu revizuirea literaturii de specialitate. Obiectivul principal a fost examinarea stadiului actual al cunoașterii științifice, în vederea evidențierii lacunelor existente și a direcțiilor de cercetare. Prima parte a capitolului a fost dedicată cercetării bibliometrice aferente acestui domeniu, realizată pe un eșantion de 6580 de documente identificate în WoS și publicate în perioada 1976 - 2022. Hărțile conceptuale au reflectat toate procesele definitorii ale managementului performanței – măsurarea, evaluarea, aprecierea și îmbunătățirea – alături de componentele fundamentale precum indicatorii cheie de performanță (KPI), metrici și ținte. Concluziile analizei bibliometrice au evidențiat direcții relevante pentru fundamentarea teoretică a cercetării. Astfel, cercetarea bibliometrică a fost completată de analiza contextuală a literaturii de specialitate, structurată de la general la particular, care a urmărit clarificarea semnificațiilor asociate managementului performanței (MP) și sistemelor de managementul performanței (SMP). Au fost analizate componentele, procesele și tipologiile SMP, cu discutarea elementelor comune și diferențelor identificate la cele mai relevante sisteme, precum și analiza aspectelor legate de strategie, considerată un punct de plecare fundamental în proiectarea și implementarea SMP. Totodată, au fost abordate aspecte privind definirea performanței, indicatorii, abordarea sistemică a proceselor și principiile de aliniere și cascadare pe niveluri organizaționale.

Analiza a inclus și comparația între SMP-uri tradiționale și moderne, accentuând orientarea celor moderne spre sustenabilitate și stakeholderi. Pentru regândirea SMP în direcția sustenabilității, au fost analizate trei componente esențiale: strategia, stakeholderii și sustenabilitatea. Analizele detaliate, realizate pentru fiecare tip de sistem, au evidențiat faptul că toate sunt strâns legate de strategie, care furnizează cadrul și direcția clară pentru obținerea și îmbunătățirea performanței. În ceea ce privește orientarea spre stakeholderi, s-au identificat trei sisteme moderne care fac referire la aceștia în mod direct: noul BSC abordat din perspectiva multi-stakeholderi; Prisma performanței; EFQM 2020. Restul nu fac referire deloc sau fac referire doar fragmentat, prin intermediul anumitor părți interesate. S-a analizat detaliat și orientarea sistemelor spre sustenabilitate, cu discutarea abordării moderne a sistemului BSC ("Sustainability Balanced Scorecard") – orientat spre integrarea dimensiunilor sustenabilității în obiective, indicatori de performanță și inițiative/ proiecte. De asemenea, s-a evidențiat și noul model EFQM,

care integrează sustenabilitatea la nivel de viziune, misiune și strategie, subliniind rolul activ al stakeholderilor în generarea de valoare sustenabilă partajată.

Din analizele realizate s-a constatat că cercetările s-au concentrat în mod predominant asupra sectorului public, acesta fiind asociat cu ideea de responsabilizare și reformă în domenii precum instituții publice, sănătatea, educația sau politici publice. Ca teme emergente au fost identificate rolul mediator ("mediating role") și rolul moderator ("moderating role"), interconectate cu managementul resursei umane (MRU) și leadershipul. Analiza a evidențiat și necesitatea unei abordări strategice a SMP, cu integrarea sustenabilității, inovării, responsabilității sociale și utilizare a capacităților organizaționale existente, în vederea obținerii de avantaje competitive pe termen lung.

Capitolul 3 – Abordări moderne și noi direcții de cercetare în managementul performanței – a avut ca obiectiv principal identificarea și analiza evoluției temei MP, prin evidențierea transformărilor conceptuale, a direcțiilor emergente de cercetare și a factorilor determinanți care au influențat dezvoltarea domeniului. Studiul a urmărit să contureze – pe baza informațiilor desprinse din analiza bibliometrică și revizuirea literaturii de specialitate – modul în care acest domeniu s-a dezvoltat în timp și să fundamenteze direcții viitoare relevante.

Sustenabilitatea s-a identificat ca fiind o temă emergentă prioritară, cu frecvență mare de apariție în cercetarea domeniului, împreună cu alte teme conexe acesteia – dezvoltarea sustenabilă, economia circulară și orientarea spre ecologic/verde ("green"). Deși a fost recunoscută ca relevantă, integrarea sustenabilității în SMP rămâne doar parțial abordată din perspectiva integrării la nivel organizațional. Astfel, sustenabilitatea corporativă ("corporate sustainability") a fost identificată ca temă emergentă, dar cu frecvență redusă și izolată, fără conexiuni cu alte concepte, ceea ce sugerează existența unei lacune în cercetare privind abordarea sa integrată.

Pe lângă această mișcare spre sustenabilitate, au fost analizate detaliat și alte teme identificate ca fiind semnificative. Una dintre acestea a făcut obiectul unei cercetări bibliometrice distincte, care a vizat MRU ca factor catalizator ("driver") pentru transformarea MP. Din analiza unui eșantion de 325 de lucrări, s-a identificat evoluția HRM de la abordarea tradițională la cea orientată spre practici verzi ("green HRM") și ulterior la cea sustenabilă.

Tehnologia s-a identificat de asemenea ca fiind altă temă de interes recent, abordată de cercetători în contextul implicațiilor asupra SMP. Cercetarea bibliometrică realizată distinct pentru analiza MP în contextul transformării digitale și a tehnologiilor specifice Industriei 4.0, a utilizat un eșantion format din 239 documente identificate în WoS pentru acest subiect, aflat la intersecția celor două domenii. Analiza evoluției termenilor a reliefat interesul foarte recent, începând cu 2022, pentru tehnologiile și instrumentele de inteligență artificială ("artificial intelligence" – AI), algoritmi de învățare automată ("Machine Learning" – ML), volume mari de date și instrumente de analiză aferente ("Big Data", "Big Data Analytics" și "Business Analytics"). Toate acestea facilitează colectarea, măsurarea, monitorizarea și prelucrarea foarte rapidă – chiar în timp real – a datelor legate de performanță. Aceste tehnologii, completate și de altele precum internetul lucrurilor ("IoT") și "blockchain" – abordate din 2021 – au un efect semnificativ asupra regândirii SMP.

Din analiza evoluției termenilor s-a identificat și interesul recent pentru noi metode, instrumente și tehnici de cercetare. Astfel, ca temă emergentă s-a desprins PLS-SEM – o tehnică de modelare a relațiilor dintre variabile latente. De asemenea, s-a identificat interesul recent pentru explorarea relațiilor complexe dintre variabilele latente (rolul mediator, rolul moderator).

Capitolul 4 – Considerații teoretice privind sustenabilitatea organizațională – a avut ca scop identificarea, prezentarea și analiza celor mai relevante aspecte legate de sustenabilitatea organizațională (SO) și temele conexe acesteia, în vederea evidențierii principalelor lacune și direcții de cercetare utile pentru dezvoltarea unui SMP orientat strategic spre sustenabilitate.

Analizele realizate pe un eșantion de 9378 documente identificate în WoS, la care s-a adăugat revizuirea literaturii de specialitate, au generat informații deosebit de valoroase în contextul transformărilor legate de integrarea sustenabilității la nivel organizațional. S-a demarat cu analiza sustenabilității din perspectiva "Triple Bottom Line" (TBL), ceea ce presupune o viziune integrativă – sistemică, holistică și echilibrată – a dimensiunilor, cu asigurarea unui echilibru între rezultatele pe termen scurt și cele pe termen lung. În acest context, s-a analizat conceptul de performanță – ca element central atât din perspectiva MP, cât și din perspectiva SO – dar și implicațiile asupra SMP, care trebuie regândit astfel încât să adauge noi dimensiuni și să integreze indicatori societali și de mediu, pe lângă cei tradiționali. S-a continuat cu analiza conceptelor aflate sub "umbrela" SO. Astfel, analiza bibliometrică a evidențiat o dezvoltare semnificativă a interesului științific pentru SO, marcată de contribuții internaționale, o rețea amplă de autori influenți și o creștere accentuată a producției științifice în ultimii ani. În mod particular, rezultatele au permis conturarea unui set de concepte aflate sub umbrela SO, printre care cele mai recente și relevante au fost sustenabilitatea corporativă, sustenabilitatea organizațională și sustenabilitatea afacerii. Analizele au evidențiat faptul că asigurarea sustenabilității este strâns legată de responsabilitate la toate nivelurile. Asigurarea succesului pe termen lung presupune o schimbare majoră, care impune guvernelor și organizațiilor să abordeze spectrul complet al responsabilităților TBL. Din analiza responsabilității sociale – ca fundament al sustenabilității și performanței organizaționale – s-a conturat tranziția acestora de la abordările tradiționale spre cele moderne – transformative, sistemice, holistice – care integrează întreg spectrul TBL, asigurând crearea de valoare, buna guvernare, contribuția societală, integritatea mediului și corelarea cu obiectivele strategice vizate.

Un rol important în asigurarea sustenabilității organizaționale este deținut de ecosistemul stakeholderilor. Analiza literaturii de specialitate reliefează interesul cercetătorilor pentru crearea de valoare partajată cu rețeaua extinsă de stakeholderi și, în plus, asigurarea echilibrului între prezent și viitor. După cum s-a constatat din analizele bibliometrice și din revizuirea literaturii de specialitate, stakeholderii au constituit o temă centrală atât pentru subiectul SMP cât și pentru SO. În capitolul 2 s-a evidențiat și analizat gradul de integrare a stakeholderilor în structura și funcționarea celor mai importante sisteme de managementul performanței. În ceea ce privește tema stakeholderilor din perspectiva SO, aceasta este esențială – mai ales dacă se are în vedere că aceștia definesc dimensiunea socială a sustenabilității și performanței sustenabile. Având în vedere importanța stakeholderilor pentru asigurarea SO – în special în ceea ce privește dimensiunea socială – s-a considerat util ca tema să fie analizată și explorată mai detaliat. Ca urmare, s-au realizat analize bibliometrice distincte, pe baza unui eșantion de 1863 documente, identificate în WoS pentru topicul combinat – stakeholderi și umbrela organizației sustenabile. Astfel, s-au desprins informații relevante și teme emergente – respectiv inițiativele multi-stakeholder, presiunea, orientarea și implicarea stakeholderilor. Acestea au fost utilizate ulterior în cercetarea cantitativă bazată pe chestionar, care analizează, printre altele, două variabile independente – stakeholderi interni și stakeholderi externi.

Capitolul a continuat cu analiza evoluției modelelor de afaceri de la cele tradiționale la cele moderne – circulare, sustenabile, bazate pe inovare – și a rolului esențial pe care acestea îl au în integrarea sustenabilității la nivel organizațional. Cercetarea bibliometrică referitoare la rolul modelelor de afaceri în asigurarea SO s-a bazat pe un eșantion de 987 documente. S-au desprins teme de interes, precum evoluția modelelor de afaceri în contextul actualelor provocări, rolul esențial în asigurarea SO și interconexiunile cu dezvoltarea și implementarea SMP. Ulterior, s-au analizat subiectele privind transformarea digitală și tehnologiile Industriei 4.0 (AI, ML, big data, IoT etc.) – identificate ca teme emergente în cercetările bibliometrice. Analizele au evidențiat necesitatea unui ecosistem sustenabil, dezvoltat prin integrarea tehnologiilor Industriei 4.0, a sustenabilității și a temelor conexe acestora.

În continuare, pe baza analizelor realizate, s-a definit mai clar și mai complet conceptul de sustenabilitate organizațională. S-a analizat perspectiva integrată și susținută de un SMP orientat strategic spre sustenabilitate și s-au descris transformările legate de rezultatele de performanță sustenabilă din perspectiva sustenabilității organizaționale. Chiar dacă sustenabilitatea a fost integrată la nivel normativ și strategic, totuși, în faza de implementare au putut apărea bariere în transpunerea la nivel operațional pentru atingerea performanței sustenabile. Ca urmare, s-a impus o monitorizare continuă și riguroasă a componentelor SMP – obiective specifice, indicatori de performanță, inițiative/proiecte – însoțită de un mecanism eficient de feedback, care să permită ajustarea direcțiilor strategice și îmbunătățirea continuă a performanței.

Cercetările bibliometrice și analiza literaturii de specialitate au subliniat importanța integrării sustenabilității în SMP, cu accent pe rolul abordării de tip multi-stakeholder. Conexiunile identificate între stakeholderi, SMP și SO constituie fundamentul pentru atingerea performanței sustenabile, precum și pentru crearea valorii sustenabile, în beneficiul întregului ecosistem al stakeholderilor. Dacă scopul este de a crea valoare sustenabilă pentru rețeaua extinsă de stakeholderi, atunci este nevoie de inovarea modelelor de afaceri sustenabile, astfel încât acestea să faciliteze dezvoltarea și implementarea unui SMP dintr-o perspectivă sustenabilă. De asemenea, s-a remarcat necesitatea unui leadership etic – identificat ca temă emergentă – care completează alte stiluri precum cel care servește, sustenabil și transformațional.

Capitolul 5 – Leadership – Catalizator sau obstacol în regândirea sistemului de managementul performanței în organizațiile sustenabile – a vizat analiza leadershipului din perspectiva ambelor subiecte de interes pentru teză – managementul performanței și sustenabilitatea organizațională – cu scopul de a identifica cel mai potrivit stil de leadership, care să faciliteze transformarea SMP, în vederea integrării sustenabilității la nivel organizațional. În cadrul acestui capitol s-au identificat tendințele actuale în cercetare și lacunele din literatura de specialitate, pentru a evidenția un stil de leadership adecvat pentru optimizarea performanței și integrarea sustenabilității.

În toate cercetările bibliometrice realizate, indiferent de tema abordată, s-au identificat drept teme emergente diferite stiluri de leadership. Ca urmare, s-a considerat important să fie investigată mai detaliat tematica leadership, pentru a determina un stil nou, bazat pe cele existente, care să asigure acest proces de transformare. În acest scop, pentru structurarea unui nou stil de leadership care să promoveze și să susțină schimbările, s-au analizat două eșantioane de cercetare: Eșantion 1 (865 de documente pentru leadership în contextul MP); Eșantion 2 (1211 de documente pentru leadership în contextul SO). Din analiza eșantionului 1 s-au desprins două teme emergente: relația de schimb lider-membru ("Leader Member Exchange" – LMX) și leadershipul etic. Din analiza eșantionului 2 s-au conturat roluri importante și noutăți în abordările diferitelor stiluri de leadership – transformațional, etic, autentic, sustenabil, responsabil și care servește – fiecare având un rol distinct în dezvoltarea unui SMP care integrează provocările sustenabilității la nivel normativ și strategic. Analiza a evidențiat și faptul că, cel mai nou stil este leadershipul digital, apărut ca răspuns la accelerarea transformării digitale și proliferarea tehnologiilor specifice Industriei 4.0.

Din analiza literaturii de specialitate, liderii au fost identificați ca fiind catalizatori ai schimbării, stabilind direcția strategică sustenabilă, alocând și gestionând resursele, stabilind structurile necesare, impulsionând inovarea sustenabilă și, nu în ultimul rând, modelând o cultură organizațională favorabilă regândirii SMP în vederea asigurării SO. În plus s-a conturat faptul că leadershipul este principalul factor intern motivator pentru implementarea sustenabilității la nivel organizațional. În absența stilului potrivit de leadership nu este posibilă o astfel de transformare sistemică, care să combine rigoarea și asumarea responsabilității impuse de SMP, cu creativitatea, inovarea și responsabilitatea la toate nivelurile – necesare pentru integrarea sustenabilității la nivel organizațional. Din analizele bibliometrice s-a constatat faptul că nu s-a aprofundat suficient rolul leadershipului în integrarea sustenabilității în SMP, iar în literatura de specialitate nu s-a identificat un stil de leadership sustenabil, care să sprijine această transformare organizațională.

Pe baza analizei a unui număr semnificativ de documente elaborate de cei mai relevanți autori în domeniu, s-a conturat un stil de leadership care să cuprindă caracteristici relevante atât pentru MP, cât și pentru SO. Acest stil inovator – denumit sugestiv Leadership multidextru sustenabil (LMS) – cuprinde caracteristici relevante pentru regândirea strategică, integratoare și holistică a SMP, în scopul integrării sustenabilității la nivel organizațional. Acesta are ca punct de plecare stilul ambidextru – o combinație de tranzacțional cu transformațional – completat de caracteristici specifice modelului LMX. Stilul ambidextru are o importanță deosebită din perspectiva implementării SMP, dar trebuie completat de caracteristici specifice altor stiluri moderne de leadership – etic, autentic, care servește, responsabil, pentru a forma o bază solidă care să susțină transformarea. Altruismul, integritatea, etica și servirea celorlalți sunt caracteristici esențiale nu doar în perioade dificile – cum a fost criza Covid-19 – ci și în schimbări de paradigmă, ca cele generate de problematica sustenabilității. Leadershipul autentic, etic și transformațional sunt complementare și au legături directe sau indirecte cu sustenabilitatea organizațională. În contextual sustenabilității, care necesită integrarea dimensiunilor TBL în viziune, strategie, cultură și mod de operare, se impune completarea stilului multidextru cu leadershipul sustenabil – o abordare holistică orientată spre sustenabilitatea. În concluzie, LMS – dezvoltat printr-o abordare sinergică a diferitelor stiluri de leadership contribuie la reziliența organizațională și obținerea de rezultate sustenabile.

Capitolul 6 – Cercetare științifică cantitativă privind sistemul de managementul performanței din perspectiva sustenabilității organizaționale – a prezentat demersul de cercetare cantitativă bazată pe chestionar realizat în cadrul tezei, axându-se pe analiza integrării sustenabilității în SMP. Astfel, s-au stabilit contextul și importanța cercetării, s-au formulat obiectivele specifice și ipotezele cercetării și s-a prezentat detaliat metodologia utilizată – paradigma, tipul cercetării, sursele de date utilizate și variabilele de interes pentru cercetare.

În cadrul cercetării, au fost definite conceptual și operațional 17 variabile, care includ: (1) Direcția Strategică Sustenabilă (DSS); (2) Componentele Managementului Performanței (CMP); (3) Procesele de Managementul Performanței (PMP); (4) Tipul Sistemului de Managementul Performanței (TSMP); (5) Factori Macro (FM); (6) Stakeholderi externi (SE); (7) Stakeholderi interni (SI); (8) Leadership Multidextru Sustenabil (LMS); (9) Cultura organizațională (CO); (10) Managementul resursei umane sustenabil (MRUS); (11) Tehnologii informaționale și emergente (TIE); (12) Motivații în Regândirea SMP (MRSMP); (13) Bariere în Regândirea SMP (BRSMP); (14) Rezultate Sustenabile (RS); (15) Educația pentru Dezvoltare Sustenabilă (ESD); (16) Implicare în Regândirea SMP (IRSMP); și (17) Tipul orientării pe pilonii sustenabilității (TOPS).

Pentru operaționalizarea variabilelor latente au fost formulați itemi specifici, măsurabili și interpretabili statistic. În acest scop, a fost elaborat un chestionar structurat, conceput în acord cu scopul, obiectivele și ipotezele studiului. Acesta a fost organizat în cinci părți specifice temei – managementul performanței sustenabil, factorii de influență, motivații și bariere, rezultate sustenabile, alte informații relevante (ESD, implicare, orientare) – la care s-au adăugat întrebările socio-demografice. Secțiunea explicativă și formularul de consimțământ s-au plasat la începutul chestionarului – pentru obținerea acordului de participare la studiu și prezentarea aspectelor legate de asigurarea confidențialității și securității datelor. Înainte de aplicarea chestionarului, au fost derulate două acțiuni esențiale: validarea preliminară a conținutului (grup de 8 experți) și testarea pilot, desfășurată pe un eșantion de 32 de respondenți. De asemenea, s-au parcurs toate procedurile care au condus la obținerea avizului favorabil din partea Comisiei de Etică a Universității "Lucian Blaga" din Sibiu.

Un loc important în cadrul metodologiei de cercetare a fost alocat pentru justificarea alegerii populației supuse studiului. Astfel, alegerea public versus privat s-a bazat pe argumente desprinse din analiza literaturii și a cercetărilor bibliometrice prezentate în capitolele anterioare. Acestea au evidențiat că cercetările existente cu privire la MP au analizat în proporție covârșitoare sectorul public. Ca urmare, s-a desprins o lacună în cercetarea privind sectorul privat, care a fost acoperită prin actualul

studiu realizat în cadrul tezei de doctorat. Continuând demersul de delimitare a populației supuse cercetării, au fost selectate firmele mari, cu peste 250 de angajați. Argumentele au fost prezentate pe baza unei analize detaliate a avantajelor și dezavantajelor. S-au desprins motive legate de impactul semnificativ pe care firmele mari îl au asupra economiei și societății, resursele ample disponibile și rolul de modele pentru alte tipuri de organizații. Obligatorietatea raportării anuale a rezultatelor non-financiare, pe lângă cele financiare, la care se adaugă faptul că acestea aspiră la roluri de lideri de piață, le face mai predispuse să implementeze SMP-uri orientate spre sustenabilitate.

Chestionarul elaborat a fost distribuit online, în perioada iunie–iulie 2024. Pentru a maximiza rata de răspuns, acesta a fost retransmis de trei ori, la intervale de aproximativ două săptămâni. Cele 332 de răspunsuri valide colectate au depășit pragul minim de 314, calculat pentru un nivel de încredere de 95% și o marjă de eroare de $\pm 5\%$. Ca urmare, eșantionul obținut s-a considerat reprezentativ pentru populația studiată și susținerea analizelor statistice.

Pentru prelucrarea și analiza datelor au fost utilizate programele specializate IBM SPSS Statistics, SmartPLS4 și Microsoft Excel. Toate cele 332 de chestionare au fost validate și incluse în analiza statistică. Ulterior, au fost efectuate o serie de verificări suplimentare care au confirmat calitatea și validitatea datelor analizate: (1) toate valorile s-au încadrat în intervalele de referință; (2) nu au fost identificate valori extreme ("outliers"); (3) testarea normalității distribuției, prin asimetrie și boltire, a indicat valori în limitele admise; și (4) nu a fost identificată prezența biasului metodei comune. Analiza coeficienților Cronbach's Alpha a evidențiat un nivel ridicat de consistență internă pentru constructele incluse în studiu, iar rezultatele testului Bartlett și indicele Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) au indicat că datele sunt adecvate pentru analize factoriale și modelare PLS-SEM.

În cadrul capitolului au fost realizate analize descriptive, precum și analize comparative între categorii – pentru a identifica diferențele și similaritățile dintre diferite grupuri de respondenți. Analizele au vizat testarea ipotezelor formulate, în vederea stabilirii dacă acestea pot fi validate, parțial validate sau invalide.

Analiza descriptivă a fost foarte complexă și s-a realizat în mod distinct pentru fiecare obiectiv și variabilă de cercetare, cu evidențierea scorurilor – generale și pe itemi – dar și cu discutarea detaliată a rezultatelor. Pentru fiecare variabilă au fost analizate atât cele mai mari scoruri, cât și cele mai mici. Pentru deficiențele identificate la nivelul fiecărei variabile de cercetare – respectiv acolo unde scorurile au fost mai mici – s-au realizat propuneri de îmbunătățire.

În cadrul capitolului au fost prezentate analizele realizate pentru testarea ipotezelor formulate, în vederea stabilirii dacă acestea pot fi validate, parțial validate sau invalide. Analiza descriptivă a fost foarte complexă și s-a efectuat în mod distinct pentru fiecare obiectiv și variabilă de cercetare, cu evidențierea scorurilor – generale și pe itemi – dar și cu discutarea detaliată a rezultatelor. Pentru fiecare variabilă au fost analizate atât ele mai mari scoruri, cât și cele mai mici. Au fost discutate deficiențele identificate la nivelul fiecărei variabile de cercetare și s-au formulat propuneri de îmbunătățire. De asemenea, au fost realizate și analize comparative între categorii – pentru a identifica diferențele și similaritățile dintre diferite grupuri de respondenți.

Capitolul 7 – Modelul sistemului de managementul performanței pentru asigurarea sustenabilității organizaționale – a urmărit dezvoltarea unui model conceptual pentru regândirea SMP în vederea asigurării sustenabilității organizaționale. Capitolul a detaliat procesul de elaborare, testare și validare a modelului, analizând relațiile dintre variabilele latente.

Cercetarea cantitativă pentru dezvoltarea și validarea modelului utilizează PLS-SEM – o metodă eficientă pentru estimarea modelelor structurale complexe, cu mai multe constructe și indicatori, oferind un echilibru între predicție și explicație. S-au prezentat detaliat argumentele utilizării acestei metode: numărul mare de variabile latente (constructe) – dependente și independente – dar și a numărului semnificativ de indicatori/ variabile; complexitatea modelului care include atât constructe de ordin inferior, cât și constructe de ordin superior; explorarea efectelor directe, dar și indirecte, prin intermediul variabilelor mediatore și moderatoare;

caracterul exploratoriu al cercetării și capacitatea de a anticipa rezultate viitoare etc. În plus, din toate cercetările bibliometrice realizate, PLS-SEM s-a desprins ca temă emergentă de cercetare. Programul informatic SmartPLS4 a fost utilizat pentru prelucrarea și analiza datelor, testarea și validarea modelelor de măsurare, precum și a modelului structural.

Modelul conceptual propus – construit pe baza cercetărilor bibliometrice și a revizuirii literaturii de specialitate – este alcătuit din constructe de ordin inferior și constructe de ordin superior. Modelul poziționează Sistemul de Managementul Performanței Sustenabil (SMPS) ca element central. Acesta este un construct de ordin superior, format din patru constructe de ordin inferior: (1) componente economice; (2) componente sociale; (3) componente de mediu; (4) procese de managementul performanței. Aceste componente și procese contribuie la definirea structurii și funcționării SMPS, asigurând o abordare integrată și multidimensională a performanței sustenabile. Pentru modelul conceptual s-au formulat 12 ipoteze privind relațiile dintre variabilele latente, care au fost ulterior validate total sau parțial, în cadrul modelului structural:

- H1: Factorii macro (FM) au impact semnificativ asupra direcției strategice sustenabile (DSS).
- H2: Stakeholderii (Stk) au un impact semnificativ asupra direcției strategice sustenabile (DSS).
- H3: Direcția strategică sustenabilă (DSS) influențează pozitiv și semnificativ sistemul de managementul performanței sustenabil (SMPS).
- H4: Leadershipul multidextru sustenabil (LMS) are o influență pozitivă și semnificativă asupra direcției strategice sustenabile (DSS).
- H5: Leadershipul multidextru sustenabil (LMS) influențează pozitiv și semnificativ sistemul de managementul performanței sustenabil (SMPS).
- H6: Leadershipul multidextru sustenabil (LMS) are o influență pozitivă și semnificativă asupra culturii organizaționale (CO).
- H7: Cultura organizațională (CO) are o influență pozitivă și semnificativă asupra sistemului de managementul performanței sustenabil (SMPS).
- H8: Sistemul de managementul performanței sustenabil (SMPS) are o influență pozitivă și semnificativă asupra rezultatelor sustenabile (RS).
- H9: Direcția Strategică Sustenabilă (DSS) mediază relația dintre Leadership Multidextru Sustenabil (LMS) și sistemul de managementul performanței sustenabil (SMPS).
- H10: Cultura organizațională (CO) mediază relația dintre leadershipul multidextru sustenabil (LMS) și sistemul de managementul performanței sustenabil (SMPS).
- H11: Managementul resurselor umane sustenabil (MRUS) moderează relația dintre cultura organizațională (CO) și sistemul de managementul performanței sustenabil (SMPS).
- H12: Tehnologiile Informaționale și Emergente (TIE) moderează relația dintre sistemul de managementul performanței sustenabil (SMPS) și rezultatele sustenabile (RS).

Modelul de măsurare de ordin inferior dezvoltat a fost evaluat și validat. Rezultatele obținute au confirmat: fiabilitatea indicatorilor – prin încărcările factoriale adecvate (λ); fiabilitatea constructelor (Cronbach's Alpha, ρ_A , ρ_C); validitatea convergentă a constructelor (AVE); validitatea discriminantă a constructelor (criteriul Fornell-Larcker și indicatorul HTMT). Pentru modelul de ordin superior au fost aplicate aceleași criterii, confirmându-se fiabilitatea și validitatea acestuia. Ca urmare, având în vedere faptul că atât modelul de măsurare de ordin inferior, cât și cel de ordin superior au fost validate, s-a trecut la evaluarea modelului structural.

În PLS-SEM modelul structural a fost utilizat pentru testarea ipotezelor referitoare la toate tipurile de relații cauzale – directe, de mediere și de moderare – dintre variabilele latente. În acest sens s-au calculat (pe baza unor criterii neparametrice – "bootstrapping" și "blindfolding") coeficienții de cale (β) – pentru a stabili forța și direcția relației estimate între două variabile – și valorile t – pentru a evalua semnificația coeficienților de cale. Astfel, dintre cele 8 ipoteze directe

(H1-H8), 7 au fost validate (H2-H8), iar una (H1) a fost parțial validată. De asemenea, cele două ipoteze de mediere (H9, H10) și cele două ipoteze de moderare (H11, H12) au fost testate și validate. Din aceste teste aplicate modelului propus s-au desprins elemente valoroase: (1) LMS influențează SMPS atât prin efectul direct, cât și prin intermediul variabilelor mediatore – DSS și CO; (2) MRUS moderează relația dintre CO și SMPS, iar TIE moderează relația dintre SMPS și RS.

Performanța modelului structural predictiv a fost evaluată prin indicatorii statistici specifici: R^2 (putere explicativă), f^2 (impactul predictorilor), Q^2 predict (capacitatea de predicție pentru date noi) și SRMR (potrivirea modelului cu datele empirice). Coroborând rezultatele s-a constatat că modelul propus este bine ajustat, fiind adecvat ca instrument predictiv.

În vederea identificării priorităților strategice pentru organizații, după estimarea modelului structural, s-a realizat **harta Importanță-Performanță (IPMA)** pentru trei constructe – DSS, SMPS și RS. Din analiză s-au identificat, pentru fiecare dintre cele trei constructe, zonele cu probleme – în care ar trebui intervenit prompt – dar și cele care nu necesită acțiuni imediate.

Capitolul 8 – Concluzii finale, soluții propuse, contribuții personale, valorificarea cercetării și direcții viitoare de cercetare – prezintă o sintetizează a rezultatele obținute în raport cu obiectivele și ipotezele formulate, completată de soluții aplicabile, contribuții originale, limitele studiului, modalități de valorificare a rezultatelor obținute și direcții viitoare de cercetare.

Aspecte privind cercetările bibliometrice

Cele 18 cercetări bibliometrice realizate pe durata studiilor doctorale au conferit tezei rigoare științifică și au furnizat argumente solide, bazate pe un volum semnificativ de date analizate sistematic. Cercetarea teoretică – bibliometrică combinată cu revizuirea literaturii de specialitate – a urmărit identificarea și analiza detaliată a cunoștințelor existente în domeniile aferente tezei – respectiv concepte-cheie, definiții, principii, teorii, modele, perspective și paradigme – în scopul dezvoltării unui cadru conceptual solid, esențial pentru fundamentarea și orientarea cercetării empirice. Compararea diferitelor teorii, abordări și perspective, identificarea și explicarea relațiilor dintre concepte, examinarea similarităților și diferențelor dintre rezultatele diferitelor studii au facilitat identificarea lacunelor, formularea ipotezelor și stabilirea direcțiilor de cercetare.

Cercetările bibliometrice și analiza literaturii de specialitate au evidențiat natura interdisciplinară a temei abordate în cadrul tezei de doctorat. Reprezentările vizuale și analiza clusterelor au permis identificarea tendințelor emergente și a lacunelor din literatura de specialitate, contribuind la conturarea unei strategii de cercetare coerente, care integrează perspective din domenii conexe. Aceste rezultate au oferit un fundament solid pentru structurarea cadrului teoretic, orientarea cercetării empirice și formularea unui model integrator destinat regândirii sistemului de managementul performanței în vederea asigurării sustenabilității organizaționale.

Managementul performanței și sistemele de managementul performanței – transformări în vederea integrării sustenabilității la nivel organizațional

Cercetările bibliometrice și analiza literaturii de specialitate au facilitat formularea unor concluzii au stat la baza formulării modelului conceptual propus.

- **Performanța** a fost identificată ca fiind un element central atât din perspectiva managementul performanței, cât și din cea a organizației sustenabile, cu rol esențial în asigurarea legăturii dintre cele două domenii. Din analizele realizate s-a constatat că în decursul timpului focalizarea a fost pe nivelul individual, în timp ce nivelul organizațional a fost insuficient abordat. În cercetările bibliometrice realizate s-a constatat o schimbare de abordare, **performanța organizațională** fiind identificată ca temă emergentă. În plus, s-a remarcat și proximitatea de sustenabilitate și teme conexe acesteia. Apariția performanței organizaționale și a sustenabilității ca teme emergente tratate împreună, indică tranziția de la abordarea individuală a performanței la cea sistemică, care integrează impactul asupra mediului și societății, dincolo de eficiența economică. Reorientarea recentă a studiilor

către teme precum performanța organizațională, performanța sustenabilă și performanța ESG subliniază atât relevanța, cât și caracterul inovator al abordării propuse în teză.

- **Sustenabilitatea** – cea mai semnificativă (ca frecvență) temă emergentă în cercetarea din perspectiva MP – a fost identificată ca fiind un **vector al transformării SMP**. Similar conceptului de performanță, și sustenabilitatea a fost determinată ca fiind o temă de legătură între cele două domenii – managementul performanței și organizația sustenabilă. Cu toate acestea, integrarea sustenabilității în componentele și procesele SMP este deocamdată limitată în literatura de specialitate, fără o abordare sistematică, bine definită și coerentă. Analiza conceptelor legate de sustenabilitate a evidențiat accentul pus de cercetări pe dimensiunea de mediu. Abordare fragmentată și dezechilibrată a dimensiunilor sustenabilității justifică necesitatea unei perspective integrate, sistemice, holistice și echilibrate, reflectate în dezvoltarea unui SMP orientat strategic spre sustenabilitate.

- **Strategia** a fost identificată în cercetarea din perspectiva MP ca fiind esențială, un punct de plecare și element central în dezvoltarea SMP, oferind direcție procesului de planificare. Analiza SMP-urilor identificate în literatura de specialitate a evidențiat rolul esențial pe care acestea îl au în definirea și implementarea strategiei, în măsurarea, monitorizarea și îmbunătățirea performanței, facilitând totodată adaptarea rapidă la schimbări și creșterea competitivității organizaționale. Pe de altă parte și asigurarea sustenabilității organizaționale impune tot o abordare strategică. În plus, este necesară integrarea sustenabilității la în misiune, viziune, valori și strategie și alinierea priorităților la principiile TBL. Ulterior este esențială și transpunerea acestora în SMP – respectiv în obiective, KPI, inițiative/ proiecte și procese adaptate unei abordări echilibrate a dimensiunilor sustenabilității. Ca urmare, transformarea SMP în vederea integrării sustenabilității nivel organizațional necesită abordare strategică.

- Din cercetarea aferentă MP s-a desprins rolul important al **orientării spre stakeholderi**, identificat ca fiind o temă emergentă. Analizând cele mai relevante sisteme existente, s-a constatat că BSC abordat din perspectiva multi-stakeholderi, EFQM 2020 și Prisma Performanței sunt cel mai clar orientare spre stakeholderi, prin implicarea acestora, luarea în considerare a percepțiilor și integrarea cerințelor lor în procesele strategice. Acest aspect este identificat și în cercetările din perspectiva organizației sustenabile, care au evidențiat abordarea multi-stakeholder și tendința de extindere a perspectivei prin recunoașterea mediului natural și a societății ca stakeholderi legitimi. Se remarcă tranziția de la abordarea pasivă și centrată pe organizație, la cea activă, orientată spre crearea de valoare partajată sustenabilă pentru întreaga rețea de stakeholderi.

- Dintre SMP-urile analizate, BSC s-a remarcat ca fiind cel mai frecvent utilizat și abordat în literatura de specialitate. În cadrul tezei, modelul **EFQM 2020** a fost considerat cel mai complet, datorită integrării interdependențelor dintre factorii facilitatori – misiune, viziune, valori, strategie, leadership și cultură organizațională – esențiali atât pentru definirea direcției strategice, cât și pentru implementarea acesteia și obținerea performanței sustenabile.

- **Asumarea răspunderii** (temă frecventă în cercetarea MP) și **responsabilitatea** (temă frecventă în cercetarea SO) trebuie abordate sinergic în vederea regândirii SMP. Rezultatele cercetării au evidențiat necesitatea corelării dintre asumarea răspunderii, specifică SMP, și responsabilitatea etică, voluntară, caracteristică sustenabilității organizaționale. Transformarea SMP în această direcție presupune echilibrarea cerințelor de conformare cu angajamentul pentru generarea de valoare partajată sustenabilă. Această transformare trebuie susținută de factori soft – leadership, cultură organizațională și practici MRU – orientați spre sustenabilitate. Mai mult, este nevoie și de o schimbare de mentalitate, care presupune o atenție deosebită acordată educației pentru dezvoltarea sustenabilă (ESD).

- **Tehnologiile specifice Industriei 4.0** – identificate ca teme emergente – au un impact semnificativ asupra SMP. Abordarea sustenabilității organizaționale în contextul transformării digitale s-a dovedit complexă, din cauza interacțiunii între multiple tehnologii emergente și a

structurii tridimensionale a sustenabilității definite prin TBL. Interesul pentru aceste tehnologii este unul de mare actualitate – identificat în toate cercetările bibliometrice realizate – cu impact asupra conceptelor de interes pentru problematica cercetată. Cu toate acestea, analizele au evidențiat integrarea limitată a noilor tehnologii în modelele existente și o lipsă de studii privind rolul acestora în susținerea SMP în vederea obținerii performanței sustenabile.

- **Capabilitățile dinamice** constituie o altă temă emergentă, regăsită în toate cercetările bibliometrice, reflectând nevoia organizațiilor de a-și adapta rapid resursele pentru a face față schimbărilor. Astfel, s-a conturat necesitatea unui SMP dinamic, susținut de tehnologii specifice Industriei 4.0, care să sprijine organizațiile în dezvoltarea flexibilității, agilității, rezilienței și orientării spre performanță sustenabilă. Capabilitățile dinamice sunt esențiale pentru reconfigurarea strategiilor și proceselor, fiind susținute de tehnologiile digitale – care permit adaptarea în timp real a SMP – și de stiluri de leadership care facilitează învățarea continuă și inovarea.

- **Modelele de afaceri** au fost identificate ca având un rol esențial și o legătura intrinsecă pe cu SMP, constituind fundația pe care organizațiile gestionează procesele, acțiunile și inițiativele. Dezvoltate în sinergie cu SMP, modelele pot sprijini implementarea strategiei orientate spre sustenabilitate. Astfel, demersul privind integrarea sustenabilității la nivel organizațional presupune un SMP performant, dar și modele de afaceri sustenabile și inovative.

- **Sustenabilitatea organizațională** subliniază trecerea la implementarea sustenabilității și temelor conexe acesteia la nivel organizațional. Analiza detaliată a evoluției sustenabilității organizaționale – realizată după diferite criterii – a evidențiat progresul de la orientarea îngustă și nesustenabilă, la sustenabilitatea extinsă. În plus, analiza a facilitat conturarea unui model caracterizat prin orientarea spre provocările globale, binele comun și contribuția la atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă (SDGs). Această perspectivă integrată extinsă presupune o schimbare de paradigmă, susținută de o viziune holistică și de un SMP integrat, orientat strategic spre sustenabilitate. Dezvoltarea și consolidarea SMP în vederea asigurării organizației sustenabile este o transformare foarte complexă și necesită direcții clar definite. În acest sens, au fost stabiliți factorii esențiali pentru dezvoltarea sustenabilă a organizațiilor, în corelare cu direcțiile strategice și obiectivul performanței sustenabile. Aceștia cuprind: integrarea sustenabilității la nivel normativ și strategic, echilibrul TBL, etica omniprezentă, buna guvernare, promovarea unui leadership transformator, etic și orientat spre sustenabilitate și o cultura organizațională orientată spre sustenabilitate și performanță.

- Pe baza analizei literaturii de specialitate a fost stabilit un **model al performanței sustenabile**. Acesta combină sinergic dimensiunea etică și dimensiunea economică cu cele trei dimensiuni specifice cadrului ESG – respectiv de mediu, socială și guvernare. Modelul holistic al celor cinci dimensiuni reflectă preocupările organizației față de stakeholderi în abordarea extinsă și include etica drept fundament. De asemenea, are în vedere și echilibrul între orientarea pe termen scurt și cea pe termen lung, în corelare cu direcția strategică sustenabilă.

- În cercetarea din perspectiva MP, **leadershipul** a fost evidențiat ca **factor esențial în succesul SMP**, lucrările de specialitate abordând stiluri consacrate, dar și teme emergente precum leadershipul etic, digital și LMX. Deși conceptul de sustenabilitate a fost identificat ca fiind conectat leadership, în cercetările din perspectiva MP nu s-a identificat un interes clar pentru leadershipul sustenabil, ceea ce a susținut demersul conturării unui nou stil adaptat regândirii SMP în vederea integrării sustenabilității. Coroborând rezultatele obținute din cercetările realizate pe ambele domenii – managementul performanței și organizația sustenabilă – s-a constatat faptul că leadershipul reprezintă un factor esențial pentru alinierea SMP la direcția strategică, facilitând implementarea sustenabilității, precum și consolidarea unei culturi organizaționale orientate spre rezultate și retenția talentelor. Cercetările bibliometrice au confirmat legătura dintre leadership, cultura organizațională și resursa umană, evidențiind conexiuni cu valorile, atitudinile, comportamentele organizaționale și cu teme precum satisfacția profesională și angajamentul.

- Pornind de la complexitatea provocărilor actuale și interconectarea domeniilor managementul performanței, leadership, sustenabilitate și transformare digitală, a fost propus un nou stil – **leadershipul multidextru sustenabil (LMS)**. Acesta integrează sinergic trăsături din stilurile transformațional, tranzacțional, etic, autentic, responsabil și care servește, susținute de relații de tip LMX. Componenta sustenabilă subliniază orientarea nu doar spre eficiență economică, ci și spre impactul social și de mediu, sprijinind regândirea SMP pentru obținerea de rezultate sustenabile.

Cercetarea cantitativă bazată pe chestionar

Cercetarea empirică a testat și validat ipotezele de cercetare, pe baza datelor reale colectate prin intermediul instrumentului de tip chestionar. Pe baza acestuia, conceptele teoretice au fost transformate în variabile operaționale latente, alcătuite din itemi specifici măsurabili și interpretabili statistic. Chestionarul a fost aplicat unui eșantion reprezentativ, iar datele colectate au fost prelucrate și analizate statistic cu programul informatic **IBM SPSS Statistics** și ulterior utilizate pentru dezvoltarea, testarea și validarea unui model prin utilizarea metodei **PLS-SEM** și a programului **SmartPLS4**.

A. Analiza descriptivă

Având în vedere amplitudinea cercetării, în rezumat se evidențiază doar o parte dintre aspectele identificate, fără a prezenta și bunele practici sau propunerile de îmbunătățire. Astfel:

- Cu toate că majoritatea organizațiilor integrează sustenabilitatea în direcția strategică sustenabilă, totuși, se evidențiază necesitatea unei comunicări mai clare, mai transparente și eficiente a strategiei de sustenabilitate către stakeholderi.

- Componentele SMP sunt bine stabilite, în special cele economice (obiective, KPI și inițiative). Cu toate acestea, rezultatele obținute au evidențiat o scădere graduală a scorurilor, de la obiectivele strategice (cele mai ridicate), către KPIs și, ulterior, către inițiative/ proiecte, ceea ce sugerează o transpunere parțială a strategiei în indicatori și acțiuni concrete.

- Procesele de managementul performanței sunt prezente în majoritatea organizațiilor, cele mai bine evaluate fiind monitorizarea progresului și măsurarea performanței, în timp ce revizuirea strategică nu este realizată într-un mod suficient de bine structurat și agil.

- Cele mai multe organizații utilizează sisteme bazate pe obiective (MBO și OKR). Cu toate că în literatura de specialitate BSC este cel mai abordat sistem, în practică utilizarea acestuia este mult mai scăzută.

- În ceea ce privește stakeholderii externi, concurența exercită cea mai mare influență, urmată de clienții. În schimb ONG-urile și societatea civilă sunt percepute ca având o influență redusă. În ceea ce privește stakeholderii interni, presiunea cea mai mare este asociată structurii de guvernare corporativă, iar cea mai scăzută, angajaților. Un aspect interesant identificat este acela că factorii macro au o influență mai mare decât stakeholderii externi.

- Leadershipul a fost perceput ca neutru spre favorabil în vederea susținerii RSMP_SO, iar rezultatele au indicat necesitatea îmbunătățirii anumitor practici. Comportamentele specifice leadershipului etic și claritatea așteptărilor în ceea ce privește performanța sustenabilă au fost cel mai bine evaluate. În schimb, caracteristici specifice leadershipului transformațional – precum rolul de catalizatori ai schimbării, puterea exemplului și capacitatea de a motiva prin carismă – au înregistrat scoruri mai scăzute.

- Cultura organizațională a fost percepută ca fiind relativ bine pregătită pentru susținerea transformării. S-a identificat orientarea puternică spre performanță, colaborare, lucru în echipă și implicare, în timp ce orientarea spre sustenabilitate a înregistrat cel mai scăzut scor.

- Constructul aferent practicilor MRU au fost cel mai slab evaluat. Formarea, recunoașterea, feedback-ul și recompensarea – ca practici orientate spre sustenabilitate au înregistrat cele mai reduse scoruri. Ca urmare, este posibil să fie afectate atât motivația, cât și implicarea angajaților.

- Tehnologiile informaționale și emergente sunt utilizate în principal pentru automatizarea proceselor și susținerea inovării, însă potențialul acestora este insuficient valorificat în dezvoltarea

unui SMP adaptiv și în optimizarea lanțului de aprovizionare, fapt evidențiat de scorul relativ scăzut pentru acești itemi.

- Principalele motivații pentru regândirea SMP în direcția sustenabilității au vizat obiectivele financiare (maximizarea veniturilor, reducerea costurilor), preocuparea pentru reputația organizațională și conformarea cu cerințele legislative. În același timp, principalele bariere în calea transformării au fost identificate la nivelul resursei umane, în special în legătură cu rezistența la schimbare, mentalitatea îngustă, orientată strict pe termen scurt și insuficiența competențelor necesare pentru susținerea și integrarea sustenabilității.

- În ceea ce privește rezultatele, cele mai bune au fost raportate pe dimensiunea etică și dimensiunea economică, în timp ce dimensiunea de mediu a înregistrat cele mai slabe rezultate, indicând nevoia de acțiuni concrete și resurse dedicate.

- ESD a fost considerată importantă, fiind prioritizate următoarele demersuri: dobândirea de competențe digitale, coroborate cu cele de sustenabilitate; încheierea de parteneriatele între educație, afaceri și guvern; adaptarea la Industria 4.0. Este interesant de remarcat faptul că, în timp ce din literatura de specialitate se deprinde rolul esențial pe care AI și ML îl pot avea asupra procesului de predare-evaluare-învățare, în România – chiar și în rândul respondenților provenind din organizații mari și relativ bine digitalizate – această integrare a AI în educație nu este percepută ca o prioritate în comparație cu celelalte acțiuni evidențiate anterior.

B. Analizele comparative

Analizele comparative între diferitele categorii de respondenți, grupate după patru variabile de interes – nivelul ierarhic, grupa de vârstă, nivelul de educație și genul respondenților – au evidențiat mai multe diferențe, dintre care o parte au fost validate ca fiind și semnificative statistic.

- **Diferențe semnificative statistic pentru variabila – Intenția de implicare în regândirea SMP**

Diferențele semnificative statistic rezultate indică faptul că respondenții cu funcții manageriale, cei din Gen X și cei cu studii de master manifestă o intenție mai mare de implicare, comparativ cu funcțiile non-manageriale, Millennials și respondenții cu studii de licență. Rezultatele indică posibile bariere legate de gradul de implicare în la procese decizionale strategice, experiența profesională și nivelul de cunoștințe. Ca urmare, ar fi indicate campanii de informare și organizarea unor programe de formare și conștientizare, menite să consolideze înțelegerea și angajamentul acestor categorii de respondenți cu privire la implicarea în regândirea SMP.

- **Tipul de orientare – economică, socială și de mediu**

Au fost identificate diferențe semnificative statistic. Astfel, respondenții din top management sunt mai orientați spre dimensiunea economică, comparativ cu funcțiile non-manageriale, iar respondenții din Gen X sunt mai orientați spre mediu, comparativ cu Millennials. Cercetările au evidențiat și faptul că genul respondentului a influențat semnificativ statistic tipul de orientare. Astfel, cei de gen masculin sunt mai preocupați de dimensiunea economică, iar cei de gen feminin spre mai orientați spre dimensiunile socială și de mediu. Ca urmare, ar fi important să fie asigurată diversitatea echipelor de conducere, dar și de specialiști implicați în acest proces de transformare, în vederea integrării sustenabilității la nivel organizațional.

Elaborare, testarea și validarea modelului conceptul propus

Utilizarea metodei **PLS-SEM** – orientată spre predicție și modelarea relațiilor cauzale complexe dintre variabile – a permis testarea și validarea unui model conceptual predictiv foarte complex, format atât din **constructe de ordin inferior**, cât și din **constructe de ordin superior** – caracterizate prin relații multiple de tip cauză efect. În plus, modelul include pe lângă relațiile directe, două **variabile cu rol de mediator** și două cu **rol de moderator**. Atât modelul de măsurare de ordin inferior, cât și cel de ordin superior au fost validate prin confirmarea fiabilității indicatorilor, consistenței interne, validității convergente și discriminante, conform standardelor

metodologice acceptate. Modelul rezultat a fost ulterior utilizat pentru analiza structurală și interpretarea relațiilor dintre factorii determinanți ai performanței sustenabile. **Analiza modelului structural** a evidențiat relații semnificative între constructele analizate, validând 7 dintre cele 8 ipoteze directe și confirmând parțial una. În ceea ce privește ipoteza confirmată doar parțial, acesta se referă la faptul că doar o parte dintre factorii macro (respectiv cei sociali, de mediu și legislativi – FMSML) o influență semnificativă. Astfel, rezultatele obținute **au confirmat validitatea teoretică și empirică a modelului propus**, evidențiind semnificația statistică a relațiilor directe, dar și ale celor de mediere și moderare. În ceea ce privește **analiza relațiilor directe**, rezultatele au confirmat faptul că o parte dintre factorii macro (de mediu, sociali și legislativi), stakeholderii, leadershipul multidextru sustenabil (LMS), cultura organizațională (CO) și direcția strategică sustenabilă (DSS) au influențat sistemul de management al performanței sustenabile (SMPS), determinând obținerea rezultatelor sustenabile. De asemenea, în cadrul analizei modelului structural, rezultatele obținute au confirmat și **existența a două efecte de mediere**. Astfel, atât direcția strategică sustenabilă, cât și cultura organizațională au avut roluri de mediatori în relația dintre leadershipul multidextru sustenabil și SMPS. Rezultatele au evidențiat efecte indirecte semnificative statistic, confirmând că ambele constructe au acționat ca mediatori parțiali. Astfel, s-a desprins o concluzie foarte importantă, legată de rolul esențial al leadershipului, care acționează asupra SMPS atât direct, cât și prin intermediul celor două variabile mediatore – DSS și CO. Rezultatele obținute **susțin și ipotezele de moderarea formulate**. Astfel, variabila MRU sustenabil moderează pozitiv relația dintre cultura organizațională și SMPS, iar tehnologiile informaționale și emergente (TIE) moderează relația dintre acest SMPS și rezultatele sustenabile, amplificând efectele pozitive.

Evaluarea performanței modelului structural predictiv – prin indicatorii statistici R^2 , f^2 , Q^2_{predict} și SRMR – a confirmat validitatea modelului, evidențiind o putere explicativă moderată spre substanțială, efecte semnificative ale predictorilor asupra variabilelor dependente, capacitate predictivă adecvată pentru date noi și o bună potrivire între modelul teoretic și datele empirice.

Analiza hărților IPMA a facilitat identificarea priorităților strategice și ariilor de intervenție. Astfel, pentru rezultatele sustenabile (RS) a evidențiat două constructe – sistemul de managementul performanței sustenabil (SMPS) și direcția strategică sustenabilă (DSS) – aflate în poziția cea mai favorabilă, respectiv importanță mare și performanță ridicată. Cu toate că tehnologiile informaționale și emergente (TIE) și leadershipul multidextru sustenabil (LMS) sunt alte două constructe importante pentru obținerea rezultatelor sustenabile, nivelul de performanță al acestora nu este adecvat. Deoarece performanța nu reflectă importanța strategică pe care acestea o au în obținerea rezultatelor sustenabile, LMS și TIE se conturează ca fiind variabile prioritare pentru intervenții. Identificarea și implementarea acțiunilor corective facilitează creșterea performanței SMPS și maximizează impactul acestora asupra rezultatelor sustenabile.

În concluzie, abordarea sustenabilității ca dimensiune esențială a performanței evidențiază o schimbare profundă în cercetare, de la un SMP tradițional – bazat preponderent pe obiective și indicatori financiari/ economici – spre o abordare holistică care măsoară succesul organizațional și prin impactul social și de mediu/ ecologic. Integrarea sustenabilității la nivel organizațional nu este simplă, ci presupune o schimbare profundă – care trebuie să înceapă cu integrarea sustenabilității în viziune, misiune, valori și strategia organizațională. Direcția strategică sustenabilă trebuie implementată ulterior prin intermediul unui SMP regândit, care să preia obiectivele strategice și să le transpună în KPI sustenabili, a căror operaționalizare să fie realizată prin intermediul inițiativelor/ proiectelor care, la rândul lor, să acopere toate dimensiunile sustenabilității. Desigur că această transformare trebuie susținută de leadership, cultura organizațională și un management al resursei umane care îmbrățișează valorile sustenabilității și acționează ca și catalizatori ai acestei schimbări. Industria 4.0 cu tehnologiile emergente aferente constituie un motor în această transformare a SMP, care poate facilita – dacă este bine utilizată – integrarea sustenabilității la nivel organizațional.

Conform celor prezentate anterior, teza de doctorat integrează o serie de contribuții personale și elemente de originalitate, relevante pentru avansarea cunoașterii în domeniile cercetate, care pot fi sintetizate cantitativ prin următoarele cifre:

- 18 cercetări bibliometrice realizate, care au abordat teme din partea teoretică a tezei, dar și variabilele de cercetare din chestionar.
- 7 programe informatice utilizate:
 - VOSviewer, RStudio/ Biblioshiny, SciMAT – pentru cercetările bibliometrice;
 - IBM SPSS Statistics versiunea 26 – pentru analize statistice;
 - SmartPLS4 – pentru dezvoltarea și validarea modelului PLS-SEM;
 - Microsoft Excel și Adobe Illustrator – pentru reprezentări vizuale (grafice și figuri);
- Contribuții la dezvoltarea teoriei și la susținerea cercetărilor viitoare, oferind un cadru conceptual actual, adaptat complexității provocărilor organizaționale contemporane;
- 1 cercetare cantitativă bazată pe chestionar și realizată pe un eșantion de 332 respondenți;
- 1 model complex – cu relații directe, de mediere și moderare – dezvoltat, testat și validat;
- 190 figuri elaborate – realizate integral de cercetător;
- 79 tabele elaborate – realizate integral de cercetător;
- 420 surse bibliografice utilizate – toate citate în cadrul tezei de doctorat.

Cercetarea teoretică a avut un rol esențial în fundamentarea și orientarea cercetării empirice, pe baza căreia a fost testat și validat modelul unui sistem de managementul performanței care facilitează sustenabilitatea organizațională, luând în considerare factorii determinanți, factorii mediatori și factorii moderatorii. Totodată, cercetările realizate în cadrul tezei contribuie la dezvoltarea cunoștințelor teoretice în domeniu, având în același timp și utilitate pentru academicieni, practicieni, factori de decizie și specialiști din aceste domenii interdisciplinare abordate în teza de doctorat.

Valorificarea rezultatelor cercetării

În perioada octombrie 2021 – mai 2025, activitatea de cercetare desfășurată în cadrul tezei de doctorat s-a concretizat în:

- 22 articole publicate:
 - 19 articole științifice publicate, dintre care 5 indexate în Web of Science (WoS) și 14 în baze de date internaționale (BDI);
 - 3 articole în reviste profesionale din domeniului managementul performanței.
- 1 articole științifice în curs de publicare;
- 1 capitol publicat în carte
- participări la 9 conferințe științifice, în vederea diseminării rezultatelor intermediare și finale.

Rezultatele cercetării vor fi diseminate prin publicarea unor articole științifice dedicate modelului de regândire a sistemului de managementul performanței pentru asigurarea sustenabilității organizaționale, propus și validat în cadrul prezentei teze. Aceste articole vor evidenția în special analiza cantitativă și validarea modelului, urmând ca într-o etapă ulterioară să fie elaborat și un ghid practic de implementare. De asemenea, din cercetările realizate pe durata studiilor doctorale au fost identificate o serie de teme complementare, care vor fi abordate în lucrări care urmează să fie publicate și/ sau susținute la conferințe internaționale. Acestea includ: (1) Inovarea în contextul sustenabilității organizaționale; (2) Transformarea digitală și Industria 4.0 – implicații în managementul performanței; (3) Leadershipul digital analizat din perspectiva managementului performanței; (4) Relația dintre economia circulară și Industria 4.0; și (5) Interacțiunea dintre sustenabilitate și inteligența artificială.

Utilitatea tezei

În ceea ce privește **implicațiile teoretice**, teza contribuie semnificativ la dezvoltarea literaturii de specialitate prin reconceptualizarea SMP din perspectiva SO, propunând un model extins care redefineste SMP ca element integrator pentru atingerea rezultatelor de sustenabilitate. Modelul a evidențiat că diferite componente cheie – precum LMS, DSS, CO și TIE – pot contribui, prin intermediul SMPS, la obținerea rezultatelor sustenabile. Astfel, prin intermediul rezultatelor obținute, analizelor, discuțiilor, interpretărilor și concluziilor desprinse, teza oferă un cadru conceptual adaptat provocărilor organizaționale contemporane. În ceea ce privește **implicațiile practice**, cercetarea a evidențiat potențialul de orientare a SMP spre sustenabilitate, subliniind importanța integrării sustenabilității în misiune, viziune, valori și strategie. Aceasta a oferit repere pentru sprijinirea organizațiilor în atragerea și retenția talentelor, prin definirea competențelor-cheie și a unui stil de leadership care să faciliteze și să susțină transformarea spre integrarea sustenabilității în toate componentele, procesele, acțiunile și practicile organizaționale. De asemenea, au fost identificate direcții de interes și pentru autorități – Guvern și Ministerul Educației – în vederea elaborării unor politici publice și educaționale adaptate tranziției spre sustenabilitate. Abordarea multidisciplinară propusă susține dezvoltarea de soluții sustenabile adaptate fiecărei organizații.

Direcții viitoare de cercetare

Din analiza limitelor identificate s-a desprins în mod clar că acestea nu afectează valoarea rezultatelor obținute, ci deschid oportunități relevante pentru direcții viitoare de cercetare. În acest sens, continuarea studiului poate urmări cel puțin două direcții importante: (1) Extinderea cercetării în alte țări și categorii organizaționale, pentru a testa aplicabilitatea modelului într-un cadru internațional și sectorial mai diversificat; (2) Analiza aprofundată a motivațiilor și a barierelor care influențează abordarea acestor transformări în alte tipuri de organizații sau contexte geografice și culturale.

În finalul tezei, au fost evidențiate posibile **direcții viitoare de cercetare**, printre care:

- (1) Dezvoltarea unui SMP dinamic, adaptiv și personalizat, adaptat cerințelor specifice industriei, organizației și contextului. Acest demers facilitează dezvoltarea capabilităților dinamice – temă emergentă identificată în toate cercetările bibliometrice – folosind tehnologii precum inteligența artificială, algoritmi ML, combinate cu analizele Big Data.
- (2) Studiul transformării resursei umane și practicilor MRU ținând seama de provocările sustenabilității și transformării digitale, care impun acțiuni concrete pentru dezvoltarea IQ-ului digital. În plus, în contextul proliferării tehnologiilor Industriei 4.0, apar provocări imense legate de combinațiile oameni-tehnologii, care ridică mari probleme legate de etică și responsabilitate. Acestea trebuie analizate într-un cadru conceptual legat de trecerea de la Societatea 4.0 la Societatea 5.0 și ulterior la Societatea 6.0 – o societate mai sustenabilă, incluzivă și centrată pe om.
- (3) Studiul aprofundat, dedicat unui stil de leadership care să integreze și componente specifice leadershipului digital, pentru a completa LMS, în vederea promovării și susținerii unui proces sinergic de transformare digitală și integrarea sustenabilității la nivel organizațional.
- (4) Cercetări diverse care să aibă în vedere alte aspecte precum: rolul ESD în pregătirea viitoarelor generații de lideri și angajați; necesitatea dezvoltării unor parteneriate solide de tip "Quadruple Helix"; efectele interacțiunilor tehnologie-inovare-sustenabilitate; rolul e-learningului adaptiv în consultanță și formare în vederea utilizării eficiente a unor SMP-uri racordate la provocările actuale și de perspectivă.