

UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA
Școala Doctorală de Studii Inginerești

ec. Viorica BOTEZ (căs. BĂEȘU)

**IMPACTUL POLITICII DE MOTIVARE ASUPRA
SATISFACȚIEI ȘI PERFORMANȚEI RESURSEI
UMANE ÎN ORGANIZAȚII**

Teză destinată obținerii
titlului științific de doctor inginer
la
Universitatea Politehnica Timișoara
în domeniul INGINERIE ȘI MANAGEMENT

Conducător științific:
Prof. univ. dr. ing. Anca DRĂGHICI

Timișoara, 2015

CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE	2
LISTA TABELELOR	8
LISTA FIGURILOR.....	10
1. INTRODUCERE.....	11
1.1 IMPORTANȚA TEMEI DE CERCETARE	11
1.2 OBIECTIVELE CERCETĂRII. STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT	12
2. RESURSA UMANĂ ȘI MANAGEMENTUL ACESTEIA ÎN CADRUL SISTEMULUI ORGANIZAȚIONAL	19
2.1 ANALIZA ȘI SINTEZA CONCEPTULUI DE RESURSĂ UMANĂ	20
2.1.1 <i>Abordarea din perspectivă economică</i>	20
2.1.2 <i>Abordarea din perspectiva managementului</i>	23
2.2 MOTIVAREA PERSONALULUI – ACTIVITATE CHEIE ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE	26
2.3 RESURSA UMANĂ – FACTOR PRIMORDIAL AL EFICIENTIZĂRII ORGANIZAȚIILOR DIN ÎNVĂȚĂMÂNT	31
2.4 MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR	33
2.4.1 <i>Conținutul și obiectivele managementului resurselor umane</i>	34
2.4.2 <i>Scurtă descriere a proceselor specifice managementului resurselor umane</i>	36
2.5 MANAGEMENTUL CALITĂȚII EDUCAȚIEI	40
2.5.1 <i>Conceperea politicilor educaționale</i>	42
2.5.2 <i>Repere ale managementului calității în educație</i>	44
3. PROBLEMATICA PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE LA LOCUL DE MUNCĂ	49
3.1 PERFORMANȚA LA LOCUL DE MUNCĂ ȘI CONSECINȚELE SALE ASUPRA RESURSEI UMANE	50
3.2 DETERMINANȚI AI PERFORMANȚEI LA LOCUL DE MUNCĂ	53
3.2.1 <i>Satisfacția față de locul de muncă</i>	53
3.2.2 <i>Motivația resurselor umane</i>	55
3.2.3 <i>Eficacitatea colectivă</i>	57
3.2.4 <i>Compatibilitatea angajat organizație</i>	58
3.3 EVALUAREA PERFORMANȚELOR RESURSELOR UMANE	60
3.3.1 <i>Evaluarea personalului didactic la nivel de unitate de învățământ</i>	63
3.3.2 <i>Metode de evaluare a resurselor umane</i>	67
4. FUNDAMENTAREA MODELULUI CONCEPTUAL PRIVIND IMPACTUL POLITICII DE MOTIVARE ASUPRA SATISFACȚIEI ȘI PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE.....	75
4.1 DEFINIREA PROBLEMEI DE CERCETARE ȘI PREZENTAREA MODELULUI CONCEPTUAL	76
4.2 FUNDAMENTAREA TEORETICĂ A IPOTEZELOR DE CERCETARE	77
4.3 OPERAȚIONALIZAREA CONSTRUCTELOR TEORETICE	84
4.3.1 <i>Operaționalizarea constructului compatibilitate angajat-organizație</i>	85
4.3.2 <i>Operaționalizarea constructului motivația față de muncă</i>	85
4.3.3 <i>Operaționalizarea constructului eficacitatea colectivă</i>	87
4.3.4 <i>Operaționalizarea constructului satisfacția angajatului față de locul de muncă</i>	88
4.3.5 <i>Operaționalizarea constructului intenția de a schimba locul de muncă</i>	91
4.3.6 <i>Operaționalizarea constructului performanța la locul de muncă</i>	92

4.4	PLANUL DE EȘANTIONARE ȘI DE COLECTARE A DATELOR	94
4.5	PREGĂTIREA DATELOR ȘI PLANUL DE ANALIZĂ STATISTICĂ A DATELOR	96
5.	PREZENTAREA REZULTATELOR CERCETĂRII DE MARKETING PRIVIND IMPACTUL POLITICII DE MOTIVARE ASUPRA SATISFACȚIEI ȘI PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE.....	99
5.1	REZULTATELE ANALIZEI DESCRIPTIVE LA NIVELUL EȘANTIONULUI	100
5.1.1	<i>Analiza eșantionului în funcție de caracteristicile demografice</i>	100
5.1.2	<i>Analiza eșantionului în funcție de caracteristicile referitoare la activitatea în învățământ</i>	102
5.1.3	<i>Rezultatelor analizei la nivel de constructe</i>	104
5.2	REZULTATELE ANALIZEI CONSTRUCTELOR AFERENTE MODELULUI DE CERCETARE	112
5.2.1	<i>Analiza constructului „Compatibilitatea angajat-organizație”</i>	112
5.2.2	<i>Analiza constructului „Motivații extrinseci”</i>	113
5.2.3	<i>Analiza constructului „Motivații intrinseci”</i>	115
5.2.4	<i>Analiza constructului „Eficacitatea colectivă”</i>	116
5.2.5	<i>Analiza constructului „Satisfacția față de locul de muncă”</i>	117
5.2.6	<i>Analiza constructului „Performanța la locul de muncă”</i>	121
5.2.7	<i>Analiza constructului „Intenția de a schimba locul de muncă”</i>	129
5.3	TESTAREA IPOTEZELOR DE CERCETARE	130
5.4	ANALIZA REZULTATELOR OBTINUTE PE GRUPURI DE RESPONDENȚI	150
5.4.1	<i>Analiza rezultatelor în funcție de mediul de proveniență al respondenților</i>	151
5.4.2	<i>Analiza rezultatelor în funcție de titulatura respondenților</i>	154
6.	CONCLUZII. CONTRIBUȚII ORIGINALE. DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE.....	157
6.1	CONCLUZIILE CERCETĂRII	157
6.1.1	<i>Implicații teoretice și manageriale</i>	166
6.1.2	<i>Limite și direcții viitoare de cercetare</i>	171
6.2	CONTRIBUȚII ORIGINALE REVENDICATE	173
	BIBLIOGRAFIE	175
	ANEXE	190
	ANEXA 1 INSTRUMENTUL DE COLECTARE A DATELOR (CHESTIONARUL)	191
	ANEXA 2 ANALIZA CONSTRUCTELOR	197
	ANEXA 3 TESTAREA IPOTEZELOR DE CERCETARE LA NIVELUL ÎNTREGULUI EȘANTION	220
	ANEXA 4 TESTAREA IPOTEZELOR DE CERCETARE LA NIVELUL SUBEȘANTIONELOR	249
	ANEXA 5 CURRICULUM VITAE	278

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Oamenii sunt motorul oricărei organizații; în prezent, fără oameni organizațiile nu pot supraviețui indiferent cât de performantă este tehnologia de care dispun sau cât de mare este bugetul lor. Resursa umană influențează profitabilitatea unei organizații printr-un proces complex, determinat de cauze și efecte specifice. Ca urmare, se poate afirma, fără a greși, că managementul resursei umane poate face diferența dintre succes și eșec, dintre performanță și non-performanță la nivelul fiecărei organizații. Totodată, un instrument sau mijloc deosebit de eficient în obținerea avantajului competitiv sustenabil, pentru organizațiile prezentului, este cel oferit de managementul motivării resurselor umane asociat modului prin care aceste resurse sunt stimulate în adoptarea unui comportament pro-performanță, pro-exelență și care să contribuie la generarea de plus valoare pentru stakeholderi și clienți.

În ultimii ani tot mai mulți specialiști, practicieni, manageri au conștientizat importanța managementului resurselor umane pentru organizații. **Preocuparea pentru performanță și competitivitate a firmelor ce operează pe piețe puternic concurențiale, a evidențiat faptul că elementul cheie care determină competitivitatea organizațiilor, creșterea performanțelor globale ale acestora, este politica de motivare a resursei umane.** Astfel, se poate atinge un nivel ridicat al performanței individuale care se reflectă pozitiv asupra performanțelor organizației, cuantificate prin intermediul indicatorilor economici și financiari.

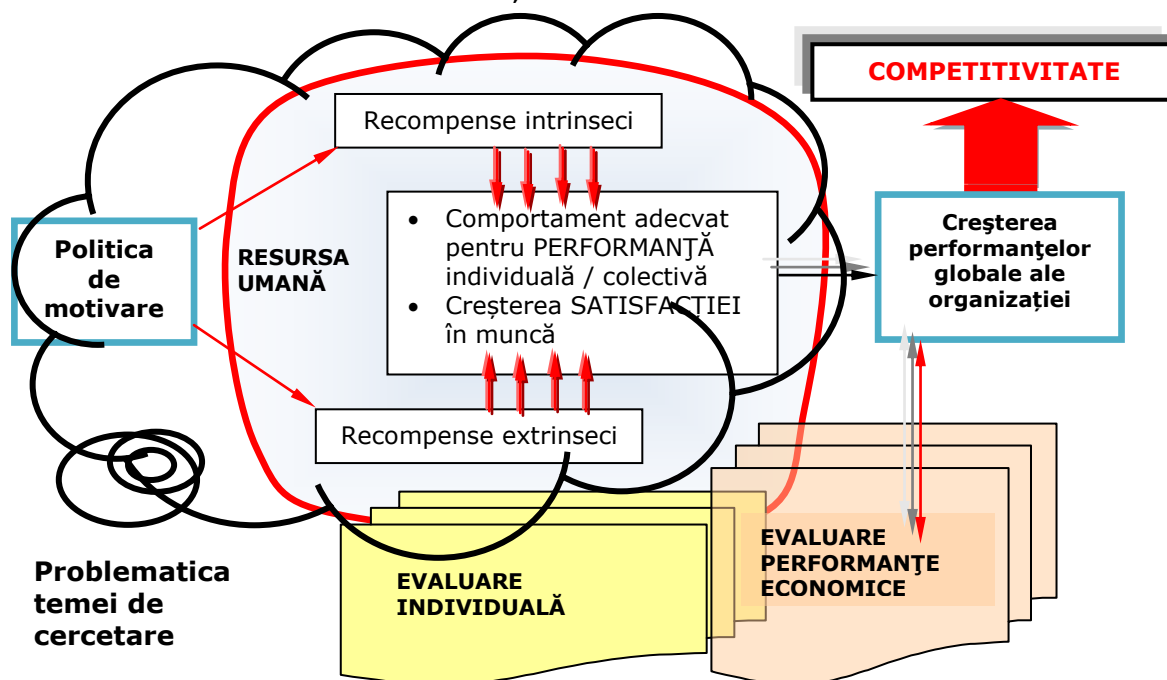


Fig. 1. Legătura dintre politica de motivare, creșterea performanțelor globale a organizației și procesul evaluării

În Fig. 1. este prezentat modul de intercondiționare al acestor procese (motivare – recompense – efecte (creșterea performanței și satisfacției în muncă a resursei umane) – creșterea performanțelor organizaționale și a competitivității). Se poate observa că evaluarea individuală trebuie să interfere

cu evaluarea performanțelor economice ale organizației, dar acest ultim proces trebuie să fie aplicat și la nivel individual, pentru a se pune în evidență crearea de plus-valoare de la acest nivel spre cel general, al companiei.

Politica de motivare a resursei umane presupune aplicarea unui sistem de mijloace de stimulare pentru adoptarea unui comportament adecvat (educarea spiritului competitiv care exclude operarea cu un comportament instinctiv sau reflex și se focalizează pe opțiunea individuală sau de grup) corelat cu obiectivele organizației pentru competitivitate, dar care să conducă, simultan, și la atingerea obiectivelor personale, ale fiecărui salariat.

Oamenii (resursa umană și socială) reprezintă **resursa esențială a oricărei organizații**. Ei își pot dezvolta energia latentă și creativitatea doar prin eforturi colaborative. Sistemul de motivare al oricărei organizații trebuie să cuprindă două categorii de recompense (astfel definit de un mix de instrumente menite să genereze un comportament adecvat): intrinseci și extrinseci. Recompensele intrinseci sunt cele care derivă din experiența proprie a individului, iar cele extrinseci sunt cele conferite de către o altă persoană. Deoarece motivația ca atare este o experiență personală, subiectivă, managerii sunt foarte interesați în descoperirea unor legături între motivația individuală și performanța efectivă care să asigure competitivitatea de ansamblu a organizației.

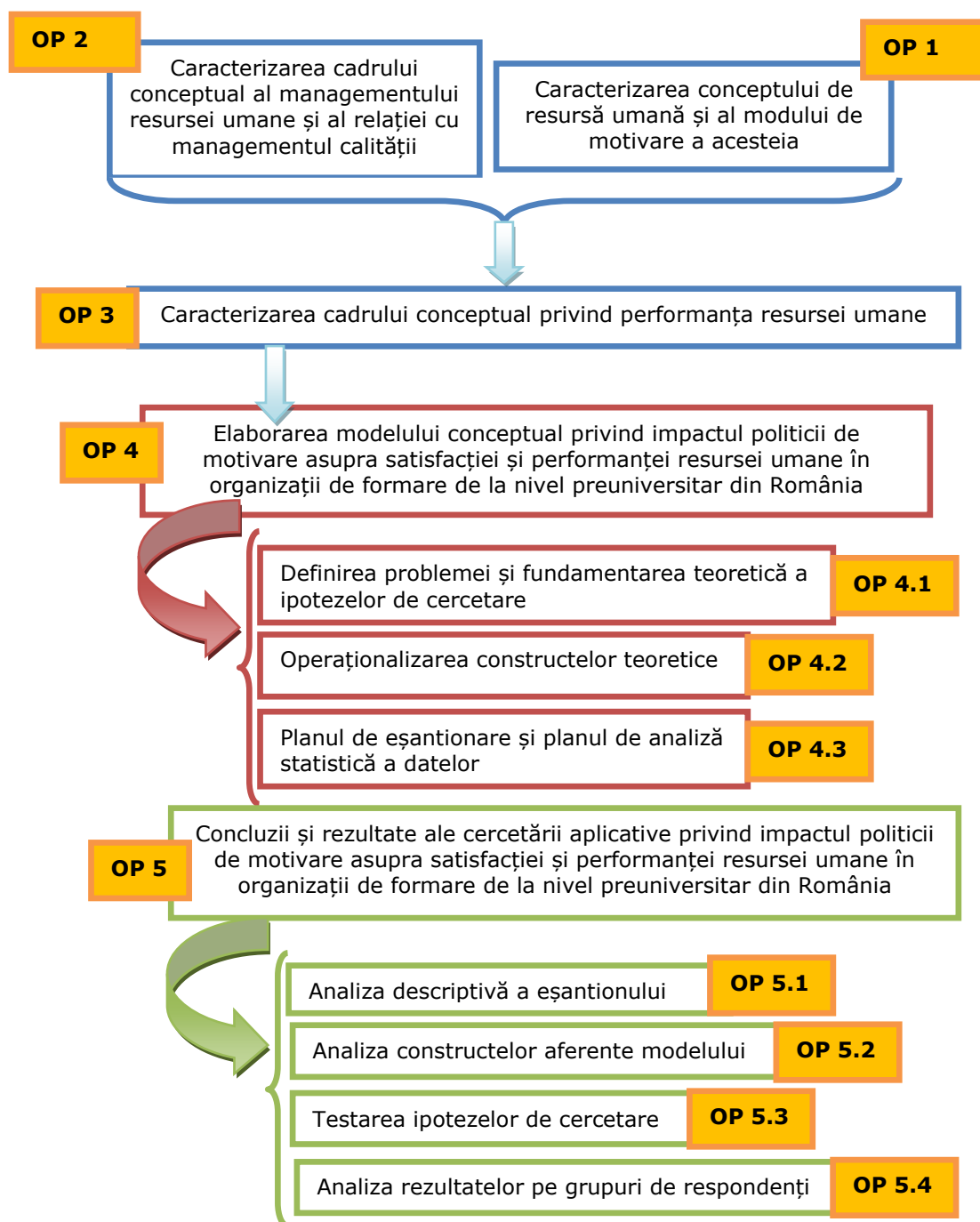
În sensul celor precizate anterior, pentru atingerea unui nivel ridicat de performanță (și implicit de competitivitate) organizațională trebuie realizată evaluarea individuală, corelată cu evaluarea performanțelor economice și financiare ale companiei, dar și cu evaluarea performanțelor economice ale resursei umane. Aceste acțiuni corelate și integrate vor dezvălui căile de acțiune ale managementului resurselor umane, dar și a celui general și strategic al organizației, în vederea atingerii obiectivelor propuse.

Scopul prezentei teză de doctorat este de a propune o abordare integrativă a mai multor relații care apar la nivelul managementului resursei umane din mediul preuniversitar: relația angajat-organizație, motivație – performanță – eficacitate – satisfacție la locul de muncă – intenția de a schimba locul de muncă. Numai din enumerarea acestor aspecte, se poate concluda că cercetarea efectuată este una nu doar interdisciplinară, ci și complexă, rezultatele sale având reverberații în zona comportamentului individual profesional, dar și a celui organizațional.

Obiectul cercetării de față îl constituie resursa umană la nivel individual, dar și la nivel de grup (ca membru al unei echipe, colectiv de lucru) analizate din punct de vedere al calității și al rolului pe care aceasta îl are în creșterea performanțelor organizației. Drept fundament teoretico-științific al prezentei lucrări a servit literatura de specialitate consacrată, națională în special, dar și cea internațională. Contextul de realizare al cercetărilor este determinat de resursa umană aferentă organizațiilor de formare, de la nivel preuniversitar din România. Alegerea acestui context al cercetărilor a fost posibil și, relativ facil, de exploatat datorită activității profesionale a doctorandului (având o vechime în învățământul preuniversitar de peste 15 ani).

Obiectivul general al cercetării a constatat în realizarea de cercetări teoretico-aplicative pentru elaborarea unui model conceptual menit să caracterizeze relația angajat-organizație, motivație – performanță – eficacitate – satisfacție la locul de muncă – intenția de a schimba locul de muncă, având accent pe dezvoltarea teoretică a unui cadru complet și concret definit: metodă și mijloace de cercetare, inclusiv testarea și validare sa prin cercetări experimentale.

Obiectivele operaționale, asociate obiectivului principal, au fost elaborate și urmărite în conformitate cu succesiunea logică a fiecărui capitol al tezei de doctorat, după cum este prezentat în Fig. 2. și sumarizat în Tabelul 1.



Legendă:

- Obiective/Cercetări asupra referențialului bibliografic
- Obiective/Cercetări teoretice
- Obiective/Cercetări experimentale

Fig. 2. Panoramarea obiectivelor de cercetare și asocierea acestora cu structura tezei

Tabelul 1. Capitole și obiective operaționalizate aferente tezei de doctorat

Capitolele tezei	Obiective operaționale
2. Resursa umană și managementul acesteia în cadrul sistemului organizațional	OP 1. Caracterizarea conceptului de resursă umană și al modului de motivare a acesteia OP 2. Caracterizarea cadrului conceptual al managementului resursei umane și al relației cu managementul calității
3. Problematika performanței resursei umane la locul de muncă	OP 3. Caracterizarea cadrului conceptual privind performanța resursei umane
4. Fundamentarea modelului conceptual privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane	OP 4. Elaborarea modelului conceptual privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane în organizații de formare de la nivel preuniversitar din România OP 4.1. Definirea problemei și fundamentarea teoretică a ipotezelor de cercetare OP 4.2. Operaționalizarea constructelor teoretice OP 4.3. Planul de eșantionare și planul de analiză statistică a datelor
5. Prezentarea rezultatelor cercetării de marketing privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane	OP 5. Concluzii și rezultate ale cercetării aplicative privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane în organizații de formare de la nivel preuniversitar din România OP 5.1. Analiza descriptivă a eșantionului OP 5.2. Analiza constructelor aferente modelului OP 5.3. Testarea ipotezelor de cercetare OP 5.4. Analiza rezultatelor pe grupuri de respondenți

Metodologia adoptată a cercetării și care a stat la baza realizării prezentei teze de doctorat demonstrează caracterul ei interdisciplinar, împletind elemente caracteristice cercetărilor de marketing, cu mijloace aferente cercetării manageriale, cu informații, cunoștințe și cunoaștere din domeniile: informatică, analiză statistică, matematică etc., ceea ce permite înscrierea preocupărilor și a rezultatelor în tendințele managementului actual și a managementului resurselor umane, în special.

Noutatea științifică a cercetărilor efectuate rezidă din următoarele:

- realizarea de cercetări, studii pe baza unui volum reprezentativ de lucrări, cu scopul de a evidenția stadiul actual privind competitivitatea resursei umane aferente organizațiilor furnizoare de servicii de educație (organizații de formare de tip școală din sistemul de învățământ preuniversitar românesc);
- elaborarea unui model conceptual al cercetării, și care are la bază caracterizarea intensității relațiilor (de tip cauză - efect) dintre angajat-organizație, motivație – performanță – eficacitate – satisfacție la locul de muncă – intenția de a schimba locul de muncă. Acest model a fost elaborat în contextul și cu referire directă la resursa umană din organizațiile furnizoare de servicii de educație (organizații de formare de tip școală din sistemul de învățământ preuniversitar românesc);
- realizarea unei cercetări calitative în vederea confirmării sau infirmării unui set de ipoteze formulate cu privire la resursa umană aferentă organizațiilor furnizoare de servicii de educație (organizații de formare de tip școală din sistemul de învățământ preuniversitar).

Premisele cercetărilor realizate au fost formulate prin modelarea cutiei negre (black-box) a cercetărilor și care a presupus analiza resurselor și a rezultatelor așteptate. În Fig. 3. este prezentată aceasta abordare a temei de cercetare.

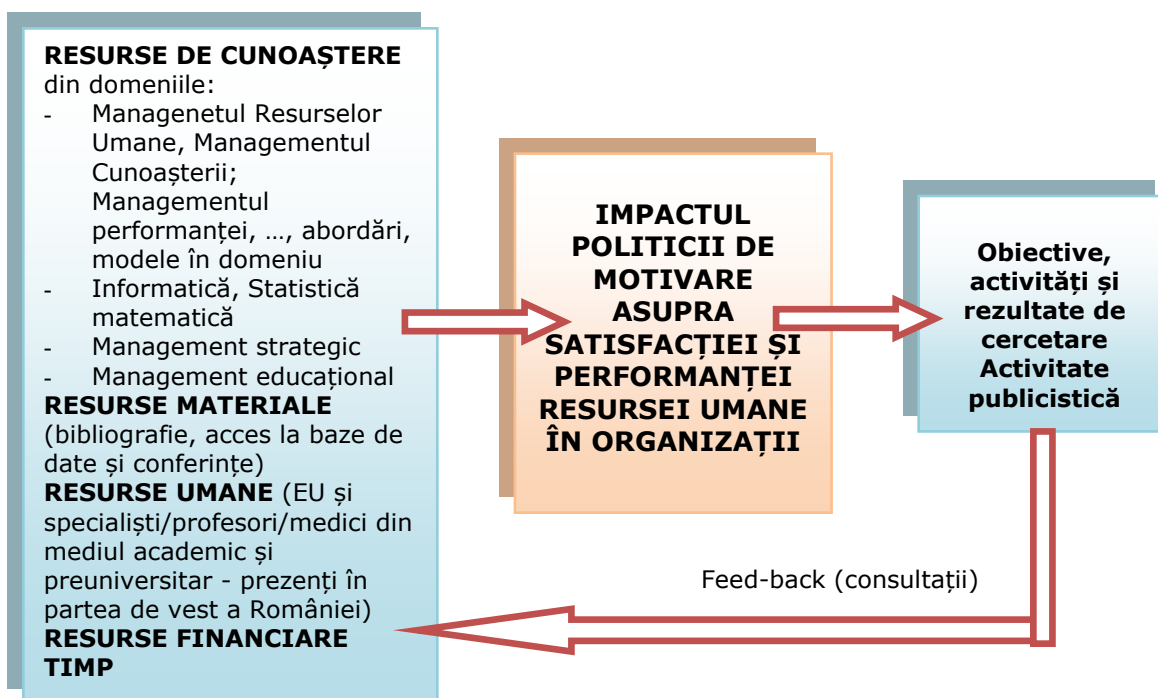


Fig. 3. Modelul de tip „cutie neagră” asociat cercetărilor științifice aferente tezei

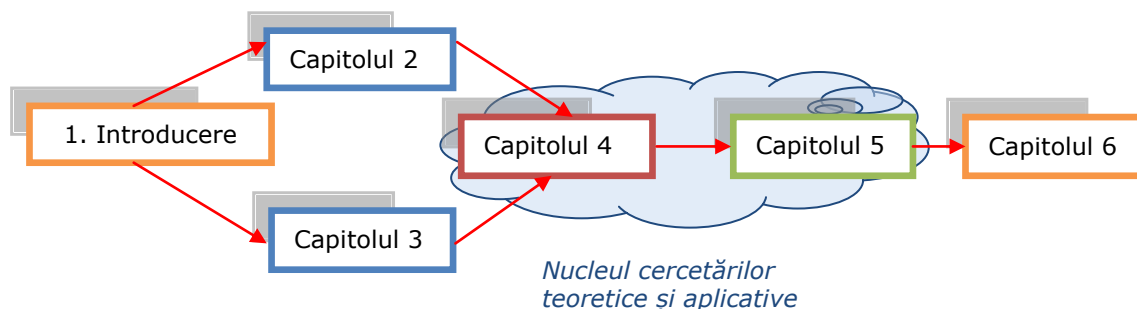


Fig. 4. Logica adoptată a demersului de cercetare și oglindită în structura tezei

Teza de doctorat totalizează 283 pagini (inclusiv 5 anexe ce oferă detalii asupra cercetării realizate și o anexă conținând CV-ul autoarei), demarând cu un capitol introductiv, 4 capitole aferente problematici de cercetare și un capitol final ce înglobează: concluzii, contribuții personale și direcții viitoare de cercetare. Lucrarea cuprinde 36 figuri, 69 tabele, precum și o listă cu 218 titluri bibliografice consultate și citate. Atingerea obiectivelor cercetării este demonstrată prin logica adoptată a demersului de cercetare (Fig. 4.), asimilabil cu cel ce a stat la baza dezvoltării tezei doctorat și care cuprinde șase capitole, descrise succint în continuare.

Primul capitol al tezei de doctorat, **INTRODUCERE**, are menirea de a prezenta motivarea și importanța temei de cercetare (prin punctarea unor elemente de interes și care se constituie ca argumente ale demersului de cercetare adoptat), precum și prezentarea obiectivelor stabilite și a modului de atingere a acestora, prin sumarizarea conținutului fiecărui capitol al tezei de doctorat.

Cel de al doilea capitol, intitulat **RESURSA UMANĂ ȘI MANAGEMENTUL ACESTEIA ÎN CADRUL SISTEMULUI ORGANIZAȚIONAL**, prezintă repere ale cadrul conceptual cu privire la resursa umană (ca și concept precum și aspecte legate de rolul acesteia în creșterea eficienței organizațiilor) și managementul acesteia. Pentru a fluidiza panoramarea cadrului conceptual, precum și trecerea la elementele de interes pentru tema de cercetare abordată, sunt descrise rezultatele cercetării asupra referențialului bibliografic relativ la managementul resurselor umane în general, și în cazul sistemului de învățământ preuniversitar în special. De asemenea, sunt panoramate unele elemente definitorii și de interes din managementul calității educației (elemente ce stau la baza conceperii politicilor educaționale și particularități ale demersului de asigurare a calității, a modului în care este realizat managementul calității, în conformitate cu standardele, normele și alte reglementări existente, valabile la nivel național), și care sunt relevante pentru atingerea obiectivelor de cercetare propuse.

Astfel, analiza și sinteza realizate creionează nu doar elemente ale cadrul conceptual al lucrării, dar ele anticipează contextul și problematica de derulare a cercetărilor teoretico-aplicative: învățământul preuniversitar din România.

Capitolul al treilea, având titlul **PROBLEMATICA PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE LA LOCUL DE MUNCĂ**, prezintă cercetări asupra referențialului bibliografic relativ la percepția conceptului de performanță la locul de muncă și efectele (impactul sau influențele) sale asupra resursei umane/angajaților/salariaților, satisfacția la locul de muncă, motivația resursei umane, eficacitatea colectivă, compatibilitatea dintre angajat și organizație. Analiza și sinteza realizate au avut rolul de a fundamenta și raporta problematica performanței și a determinantilor săi la nivelul locurilor de muncă, dar și organizațional. Totodată, au fost analizate și sintetizate modalitățile de evaluare a performanțelor resurselor umane, în general și în cazul particular al personalului didactic din organizațiile de formare de la nivel preuniversitar din România.

Capitolele patru și cinci reprezintă nucleul cercetării teoretice și aplicative aferente teze de doctorat. Astfel, în capitolul patru, intitulat **FUNDAMENTAREA MODELULUI CONCEPTUAL PRIVIND IMPACTUL POLITICII DE MOTIVARE ASUPRA SATISFACȚIEI ȘI PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE**, este identificată problematica ce face obiectul prezentei cercetări (asociată tematicii abordate) și este prezentat modelul conceptual propus. Definirea completă a acestuia s-a făcut prin fundamentarea teoretică a ipotezelor de cercetare, prin intermediul cărora sunt detaliate, sistematic și integrativ, relațiile care apar la nivelul managementului resursei umane și care pot caracteriza fenomenologic efectele politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane din organizații de formare, de la nivelul învățământului preuniversitar din România.

Astfel, au fost formulate nouă ipoteze generale de cercetare care vizează evaluarea legăturilor care există între variabilele exogene ale satisfacției față de locul de muncă (compatibilitatea organizație - angajat, motivația de natură intrinsecă, respectiv extrinsecă, și eficacitatea colectivă a angajaților), constructul satisfacția față de locul de muncă și variabilele rezultat (performanța la locul de muncă și intenția de schimbare a locului de muncă). De asemenea, au fost formulate, în unele cazuri, și sub-ipoteze de cercetare care au vizat investigarea influențelor variabilelor de control (statutul și vechimea în învățământ) asupra legăturilor dintre diferitele constructe ale modelului conceptual.

Totodată, un spațiu extins al cercetărilor teoretice este alocat explicării detaliate și argumentate a etapelor metodologiei propuse și adoptate: (1) modului de operaționalizare al constructelor: compatibilitate angajat - organizație, motivația față de muncă, eficacitate colectivă, satisfacția angajatului față de locul de muncă, intenția de schimbare a locului de muncă și performanța la locul de muncă; (2) Planul de eșantionare; (3) Planul de analiză statistică a datelor. Se remarcă faptul că metodologia adoptată în cadrul cercetărilor este similară celei conform căreia se realizează cercetările de marketing, fapt ce a condus la anticiparea modului de realizare a cercetărilor aplicative.

În capitolul cinci, intitulat **PREZENTAREA REZULTATELOR CERCETĂRII DE MARKETING PRIVIND IMPACTUL POLITICII DE MOTIVARE ASUPRA SATISFACȚIEI ȘI PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE**, demarează prin descrierea și analiza eșantionul cercetării în funcție de diferitele sale caracteristici reprezentative (demografice și referitoare la activitatea în învățământ a respondenților) și continuă cu prezentarea analizei rezultatelor constructelor aferente modelului conceptual. În finalul capitolului se descrie modalitatea în care ipotezele au fost testate și se prezintă analiza rezultatelor obținute pe grupuri de respondenți: în funcție de mediul de proveniență al acestora și în funcție de titulatura acestora.

Concluziile cercetării teoretico-aplicative realizate sunt prezentate în capitolul șase, în care au fost centralizate toate aspectele determinate, investigate în urma derulării cercetării și elaborării prezentei teze de doctorat. Totodată, au fost identificate și enunțate implicațiile cercetării și a rezultatelor obținute la nivel teoretic și managerial, limitele cercetării și posibilele direcții viitoare de cercetare. Capitolul șase include contribuțiile originale revendicate de autoare ca urmare a realizării cercetării.

În finalul tezei de doctorat sunt incluse concluzii relative la impactul rezultatelor cercetării întreprinse pentru comunitatea de cercetare aferentă domeniului și temei abordate/soluționate, cât și pentru managerii unităților de învățământ și inspectoratelor școlare. Astfel, de utilitate în domeniul managementului educației sunt elementele identificate și descrise asupra cărora managerii ar trebui să se focalizeze în demersul lor de creștere a performanței cadrelor didactice și de diminuare a intenției lor de a schimba locul de muncă (îmbunătățirea managementului resurselor umane). Ca urmare, așa cum s-a precizat la finalul cercetărilor, unul dintre cele mai importante rezultate ale studiului realizat este reprezentat de faptul că **existența unui nivel ridicat al satisfacției angajaților față de locul de muncă are două consecințe esențiale: determină creșterea nivelului de performanță al cadrelor didactice și reduce intenției de schimbare a locului de muncă**. Totodată, cercetarea teoretico-aplicativă întreprinsă a abordat și aspecte legate de satisfacția cognitivă, cât și cea afectivă și rolul acestora asupra intenției de a schimba locul de muncă, în cazul cadrelor didactice din învățământul preuniversitar (preponderent din școli aflate în Regiunea de Vest a României).

Demersul de evaluare al performanțelor resursei umane și concluziile cercetării întreprinse pot fi implementate la nivelul oricărei unități de învățământ preuniversitar din România, teza de față constituindu-se ca un ghid suport pentru acțiunile managerilor, în acest sens.

Unele aspecte tratate pe parcursul acestei teze de doctorat se regăsesc (fac obiectul) și în cele **14 articole publicate (din care 4 indexate în baza de date ISI Thomson și 5 articole indexate în alte baze de date internaționale)**, și care definesc activitatea publicistică a autoare prezentei teze de doctorat, dar și modul de implicare a sa în diferite grupuri de cercetare.