

INFLUENȚA STILURILOR DE LEADERSHIP ASUPRA MOTIVAȚIEI ANGAJAȚILOR: O PERSPECTIVĂ TEORETICĂ ȘI PRACTICĂ ASUPRA CONDUCERII AUTORITARE, PARTICIPATIVE ȘI DELEGATIVE

Gabriela-Manuela COȘEREA

Bianca-Valentina COTOVEANU

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI, ROMÂNIA

Facultatea de Management

DOI: 10.24818/MSWP.2025.03

Rezumat: Studiul analizează impactul stilurilor de leadership asupra motivației angajaților, concentrându-se pe trei abordări principale: autoritar, participativ și delegativ. De asemenea, arată cum influențează modul în care angajații percep implicarea în luarea deciziilor, autonomia și colaborarea în cadrul organizației. Pentru demonstrarea teoriei a fost realizată o cercetare, unde s-a utilizat metoda anchetei pe bază de chestionar. Acesta a fost aplicat unui eșantion de 177 de respondenți care lucrează în diverse domenii de activitate. Analiza statistică a fost realizată utilizând testul *t*, care a comparat percepțiile bărbaților și femeilor asupra fiecărui stil de leadership. Studiul arată că bărbații percep leadership-ul autoritar mai favorabil decât femeile, în timp ce leadership-ul participativ și delegativ sunt percepute în mod similar de ambele grupuri. Concluziile cercetării subliniază importanța alegerii unui stil de leadership adecvat în funcție de echipă și contextul organizațional, pentru a crește motivația și performanța angajaților.

Cuvinte cheie: stiluri de leadership, autoritar, participativ, delegativ, motivație intrinsecă, motivație extrinsecă.

Abstract: The study analyzes the impact of leadership styles on employee motivation, focusing on three main approaches: authoritarian, participative, and delegative. It also examines how these styles influence employees' perception of involvement in decision-making, autonomy, and collaboration within the organization. To support the theory, a survey-based research method was used. The questionnaire was administered to a sample of 177 respondents working in various fields. Statistical analysis was conducted using the *t*-test, which compared men's and women's perceptions of each leadership style. The study shows that men perceive authoritarian leadership more favorably than women, while participative and delegative leadership styles are perceived similarly by both groups. The research conclusions highlight the importance of choosing an appropriate leadership style based on the team and organizational context to enhance employee motivation and performance.

Keywords: leadership styles, authoritarian, participative, delegative, intrinsic motivation, extrinsic motivation.

JEL Classification: C120, M120, M540, J240, J530, L250.

1. Introducere

Leadership-ul este o funcție a managementului prin care se evidențiază abilitatea liderilor de a îndruma membrii unei organizații pentru atingerea obiectivelor stabilite. Așa cum a afirmat Rainey (1997), această definiție generală aduce în discuție concepte precum putere, influență sau autoritate. Mulți cercetători (Rainey, 1997; Hogan și Kaiser, 2005; Gardner et al., 2009) consideră că leadership-ul este un fenomen complex, care abordează modalitățile de ghidare, organizare, motivare și dezvoltare a unei firme, unde comunicarea este cheia către succes. De asemenea, Stogdill (1950) afirmă că leadership-ul presupune capacitatea de a ghida și motiva un grup către atingerea unor obiective comune. Pentru a fi posibil acest lucru, sunt necesare anumite condiții, precum existența unui grup cu un scop comun și diferențierea rolurilor membrilor. Ca urmare, leadership-ul apare atunci când există o nevoie de coordonare și îndrumare în cadrul unui grup (Stogdill, 1950).

Studii precum cele ale lui Gardner et al. (2009) subliniază importanța comunicării în leadership, dar totuși, puține studii au încercat să descrie stilurile de comunicare folosite de lideri în interacțiunile lor zilnice cu angajații.

Scopul acestei lucrări este de a identifica diferențele semnificative între mediile celor două grupuri de gen în ceea ce privește percepția asupra stilurilor de leadership, utilizând testul *t* pentru comparații statistice. Proiectul este compus din două părți. În prima parte se definește leadership-

ul, unde sunt enumerate și explicate stilurile de leadership, iar în a doua parte sunt detaliate efectele acestora asupra motivării angajaților și elementele metodologice care au stat la baza studiului, incluzând descrierea eșantionului, instrumentele de cercetare și metodele de analiză utilizate. În cadrul analizei, a fost aplicat testul t pentru a compara percepția asupra stilurilor de leadership (participativ, autoritar și delegativ) între respondenții de gen masculin și feminin. De asemenea, sunt menționate strategii pe care liderii le pot aplica pentru îmbunătățirea conducerii.

2. Conceptul de leadership și stilurile de leadership

Leadership-ul este unul dintre cele mai importante subiecte din științele umane și unul dintre cele mai puțin înțelese. Acesta abordează modul de organizare a efortului colectiv și este esențial pentru eficiență și succes (Hogan și Kaiser, 2005). În prezent, oamenii caută lideri care să le ofere stabilitate și o orientare bună. O viziune puternică și originală unește echipele și le oferă un scop comun. Cu fiecare decizie și acțiune, un lider își formează reputația și îndrumă echipa către succesul dorit. În timp ce liderii etici dau un exemplu pozitiv, colaborează cu echipa și o sprijină, cei care abuzează de putere creează un mediu de lucru nefavorabil care descurajează angajații (Jain și Sharma, 2013). Stilurile de leadership definesc modul în care un lider inspiră, ghidează și motivează o echipă, reflectându-se în toate acțiunile sale (Bhargavi și Yaseen, 2016).

Fiecare stil de leadership are un impact diferit asupra motivației angajaților și poate afecta nivelul lor de implicare, satisfacție și performanța la locul de muncă. Motivația intrinsecă apare atunci când desfășurăm o activitate din pură plăcere și satisfacție, fără a aștepta o recompensă externă (Ryan și Deci, 2000). În contrast, motivația extrinsecă este determinată de factori externi, precum recompense sau obligații. Pentru a experimenta motivația intrinsecă, este esențial să avem un sentiment de autonomie și control asupra activității, ceea ce ne poate spori încrederea în propriile abilități (Ryan și Deci, 2000). Cel mai înalt nivel al acestei motivații este cunoscut sub numele de „flux”, o stare în care suntem complet absorbiți de ceea ce facem și resimțim o satisfacție maximă (Csikszentmihalyi, 1997).

Stilul de leadership autoritar este caracterizat prin control strict care rezultă efecte negative asupra interacțiunii în echipă și performanței angajaților. Sub acest stil de leadership, angajații pot fi mai puțin motivați să depună eforturi suplimentare din cauza atitudinii acestora (Chen et al., 2014). Un lider autoritar descurajează angajații în a-și da interesul în dezvoltarea unor noi idei, iar aceștia vor considera că eforturile lor nu vor fi recompensate, așa că schimbările la locul de muncă nu sunt mereu primite cu brațele deschise (Chen et al., 2014; Yoshikawa et al., 2019). Motivația angajaților scade pentru că nu au libertatea de a-și exprima ideile. Totuși, unii angajați pot lucra eficient în acest stil deoarece preferă instrucțiuni clare (Harms et al., 2018). În acest stil de leadership, motivația vine și din stimulente economice, care sunt externe și legate direct de performanță (Fiaz et al., 2017).

Leadership-ul democratic propune un mod de a conduce care îi implică activ pe angajați. Acest tip de leadership este ca un proces colaborativ, în care puterea este împărțită, iar interacțiunea constructivă și libertatea sunt promovate. Această abordare sprijină învățarea, dezvoltarea și echilibrul într-o echipă (Philip, 2020). Activitățile și sarcinile atribuite sunt discutate în cadrul primelor întâlniri, unde se realizează și distribuirea responsabilităților. Liderul nu își impune autoritatea și rămâne imparțial, încurajând membrii echipei să comunice deschis cu el. Leadership-ul democratic acceptă diferențele de abilități și potențial dintre oameni. Prin urmare, responsabilitățile fiecărui membru sunt adaptate în funcție de capacitățile sale (Philip, 2020). Acest stil de leadership se bazează pe încredere și pe convingerea că un mediu colaborativ favorizează performanța și satisfacția angajaților (Jones et al., 2016). Este asociat mai mult cu motivația intrinsecă deoarece accentuează implicarea, autonomia și responsabilitatea angajaților, aspecte care stimulează dorința de a performa din interiorul individului (Jones et al., 2016).

Leadership-ul delegativ poate îmbunătăți foarte mult performanța unei echipe. Prin implicarea membrilor în procesul decizional, delegarea aduce satisfacția și motivația acestora, stimulând creativitatea și inovația. Printr-o delegare eficientă, liderii pot dezvolta o mentalitate

colectivă bazată pe încredere și colaborare, contribuind la succesul pe termen lung al companiei (Muhammad et al., 2023). Conform Karnawati (2021), acest stil de leadership este cunoscut și sub denumirea de „Laissez-faire” deoarece liderul oferă echipei libertate totală în atingerea obiectivelor și le permite să decidă singuri cum să acționeze. Leadership-ul delegativ funcționează cel mai bine atunci când membrii echipei sunt competenți și pot lua decizii fără supraveghere strictă. În situațiile care necesită reacții rapide, acest stil poate fi mai puțin eficient deoarece procesul decizional devine mai lent din cauza implicării tuturor în luarea deciziilor (Karnawati, 2021). Acest lucru poate fi motivant pentru cei care sunt independenți și își gestionează eficient sarcinile, dar poate duce la scăderea motivației în cazul celor care necesită mai mult sprijin (Muhammad et al., 2023). Implicarea angajaților în luarea deciziilor și planificarea strategiilor poate crește motivația și satisfacția la locul de muncă.

3. Dezvoltarea ipotezelor cercetării

Motivația angajaților este strâns legată de stilul de leadership, deși impactul diferă între organizații. Fiaz et al. (2017) consideră motivația un aspect esențial al leadershipului și subliniază că un lider eficient îi inspiră pe oameni să contribuie la succesul echipei. Rosener (1990) a constatat, pe baza autoevaluărilor, că bărbații au tendința de a adopta un stil de leadership autoritar, în timp ce femeile preferă stilul participativ, bazat în principal pe abilități interpersonale. Într-un studiu dedicat femeilor care sunt în poziția de conducere, a evidențiat că socializarea și parcursul profesional influențează diferențele în stilurile de conducere. Femeile intervievate au declarat că modul lor de a conduce s-a dezvoltat în mod natural (Rosener, 1990).

Pe baza acestor constatări privind relația dintre stilurile de leadership și motivația angajaților, următoarele ipoteze de cercetare sunt formulate pentru a valida aceste influențe în mod concret pentru respondenții de gen masculin și feminin.

H1: Femeile tind să perceapă leadership-ul participativ mai favorabil decât bărbații.

Leadership-ul democratic promovează colaborarea și implicarea activă a angajaților în procesul decizional, ceea ce duce la creșterea motivației acestora, deoarece se simt valorizați și respectați pentru contribuțiile lor (Philip, 2020). Studiile empirice au arătat că femeile preferă un stil de leadership mai participativ decât bărbații, ceea ce poate contribui la reducerea diferențelor în accesul la pozițiile de conducere (Hackman et al., 1992).

H2: Bărbații au o preferință mai mare pentru stilul de leadership autoritar decât femeile.

Leadership-ul autoritar se caracterizează prin control strict și conformitate, având un impact negativ asupra interacțiunilor în echipă și performanței angajaților (Harms et al., 2018). Motivația angajaților provine în principal din recompense externe, cum ar fi stimulentele economice și recunoașterea formală, dar lipsa de autonomie poate reduce motivația intrinsecă (Fiaz et al., 2017). Anumite studii au indicat că bărbații preferă stilul de leadership autoritar, iar majoritatea angajaților consideră liderii de gen masculin ca fiind mai eficienți. De asemenea, aceștia au exprimat o preferință mai mare pentru liderii de gen masculini față de cei de gen feminini (Rhee și Sigler, 2015).

H3: Bărbații tind să perceapă leadership-ul delegativ mai favorabil decât femeile.

Acest stil de leadership oferă angajaților autonomie în luarea deciziilor și gestionarea sarcinilor, ceea ce stimulează motivația intrinsecă și responsabilitatea personală (Muhammad et al., 2023). Prin implicarea echipei în decizii și planificarea strategiilor, liderul creează un mediu în care angajații sunt apreciați și încurajați să își manifeste creativitatea și inițiativa (Hasnawati, 2021). Totuși, în situațiile care necesită reacții rapide sau în echipe cu competențe mai reduse, acest stil poate duce la incertitudine și demotivare deoarece lipsa unei direcții clare poate face ca angajații să nu se simtă suficient de susținuți (Muhammad et al., 2023). Un studiu arată că liderii de gen feminin sunt mai direcți în abordările lor decât cei de gen masculin, în timp ce bărbații tind să fie mai orientați spre stilul delegativ. De asemenea, femeile manifestă o înclinație mai mare

către un stil de leadership susținător și mai puțin către unul delegativ, comparativ cu bărbații. În ceea ce privește relația dintre genul unui lider și flexibilitatea stilului său de leadership, cercetările indică faptul că liderii de gen masculin au o flexibilitate mai mare în adoptarea diferitelor stiluri de leadership, în special cel delegativ, pe când liderii de gen feminin se dovedesc a fi mai puțin flexibili în acest sens (Chacha, 2011).

4. Metodologia cercetării

Pentru realizarea acestei cercetări, s-a utilizat metoda anchetei pe bază de chestionar. Acesta a fost realizat în Google Forms, distribuit respondenților în perioada 11.03.2025-20.03.2025, iar criteriul de selecție al chestionarului a fost ca participanții să fie angajați în prezent. Această metodă a permis colectarea unui volum semnificativ de date relevante privind percepția persoanelor asupra stilurilor de leadership și a impactului acestora asupra motivației. Eșantionul cercetării a fost format din 177 de persoane din diverse domenii de activitate, asigurând o perspectivă variată asupra stilurilor de leadership. Procesul de cercetare a fost structurat în mai multe etape pentru a asigura o analiză riguroasă a relației dintre stilurile de leadership și motivația angajaților.

Chestionarul folosit în această cercetare a fost împărțit în mai multe secțiuni, fiecare concentrându-se pe un aspect diferit legat de leadership și motivația angajaților. Astfel, au fost incluse întrebări despre stilurile de leadership participativ, autoritar și delegativ. Pentru fiecare temă, respondenții au fost rugați să își exprime nivelul de acord cu diferite afirmații, utilizând o scală Likert în 5 trepte, de la 1 („Total dezacord”) la 5 („Acord total”). Fiecare categorie a avut câte 5 afirmații, iar scorurile au fost calculate prin media răspunsurilor.

Participanții la chestionar provin din domenii diferite, însă majoritatea ocupă funcții de execuție, ceea ce le oferă o perspectivă clară asupra modului în care sunt influențați de stilul de conducere al superiorilor. Toți respondenții provin din România, astfel că rezultatele reflectă realitățile specifice mediului de lucru din țara noastră.

Deși la nivel internațional există numeroase cercetări legate de stilurile de leadership și impactul acestora asupra angajaților, în România nu au fost realizate multe studii aplicate pe această temă. Astfel, această lucrare își propune să aducă o contribuție nouă, analizând percepțiile angajaților români asupra leadershipului într-un mod concret.

După colectarea datelor, acestea au fost analizate utilizând metode statistice descriptive pentru a examina distribuția respondenților în funcție de gen (feminin și masculin), intervalele de vârstă, domeniile de activitate, precum și poziția ocupată (manager sau executant). De asemenea, a fost aplicată statistica descriptivă pentru fiecare stil de leadership, calculând media și deviația standard aferente acestora.

O altă metodă de analiză a datelor a constat în testul t pentru eșantioane independente pentru a examina relațiile dintre stilurile de leadership și motivarea angajaților, comparând grupurile de gen (feminin și masculin), realizat utilizând software-ul Microsoft Excel.

Având în vedere că scopul cercetării este de a examina posibilele diferențe de percepție asupra stilurilor de leadership între cele două grupuri de gen, testul t este un instrument adecvat pentru a analiza aceste diferențe. Acesta ne permite să verificăm dacă există diferențe semnificative între mediile celor două grupuri de gen. În plus, au fost verificate condițiile de normalitate ale datelor, asigurându-se astfel că utilizarea testului t este validă pentru acest tip de analiză.

5. Prezentarea rezultatelor

5.1. Prezentarea rezultatelor statisticilor descriptive

Tabelul 1 prezintă structura eșantionului utilizat în acest studiu. Din acesta se poate observa că majoritatea participanților sunt femei cu vârsta cuprinsă între 17 și 25 de ani. Cu privire la

domeniul de activitate, cel mai mare procent este obținut de categoria “Altul”, indicând o multitudine de ocupații care nu se regăsesc în categoriile deja specificate. De asemenea, din punct de vedere ierarhic, poziția de executant este predominantă, având un număr foarte mic de manageri.

Tabel 1

Structura eșantionului			
Caracteristici		Răspunsuri totale	
		Număr	Procent
Gen	Feminin	130	73,4%
	Masculin	47	26,6%
Vârsta	17-25 ani	109	61,6%
	26-35 ani	23	13,0%
	36-45 ani	25	14,1%
	46-55 ani	13	7,3%
	Peste 55 ani	7	4,0%
Domeniul de activitate	Marketing & Publicitate	14	7,9%
	Transport & Distribuție	3	1,7%
	Sănătate & Medicină	6	3,4%
	Retail & Comerț	15	8,5%
	IT & Tehnologie	26	14,7%
	HoReCa (Hoteluri, Restaurante, Catering)	10	5,6%
	Finanțe & Contabilitate	21	11,9%
	Educație & Cercetare	6	3,4%
	Altul	76	42,9%
Nivelul ierarhic	Executant	155	87,6%
	Manager	22	12,4%

Sursa: autor - pe baza rezultatelor prelucrate cu ajutorul Microsoft Excel

Rezultatele prezentate oferă o analiză detaliată a mediilor și a deviației standard din răspunsurile colectate printr-un chestionar despre percepțiile respondenților asupra celor trei stiluri de leadership: participativ, autoritar și delegativ. Fiecare indicator statistic contribuie la o mai bună înțelegere a percepției generale a participanților (Tabelul 2).

Tabel 2

Statistica descriptivă		
Stilurile de leadership	Media	Deviația standard
Participativ	3,71	1,11
Autoritar	3,26	0,91
Delegativ	3,67	0,93

Sursa: autor - pe baza rezultatelor prelucrate cu ajutorul Microsoft Excel

Media scorurilor indică nivelul mediu de apreciere al fiecărui stil de leadership. Stilul participativ a obținut cel mai ridicat scor mediu ($M = 3,71$), ceea ce sugerează că respondenții valorizează colaborarea și implicarea activă a angajaților în procesul decizional. Stilul delegativ a fost evaluat aproape la fel de favorabil, cu un scor de 3,67, indicând că libertatea și autonomia în luarea deciziilor sunt apreciate. Pe de altă parte, stilul autoritar a obținut cel mai mic scor mediu, de 3,26, ceea ce arată o percepție mai puțin favorabilă a acestui stil de conducere.

Deviația standard reflectă variabilitatea răspunsurilor față de media calculată, iar cea mai mică deviație standard a fost observată la stilul autoritar (0,91), fiind la o distanță foarte mică de cel delegativ (0,93), ceea ce indică o percepție mai uniformă în rândul angajaților, majoritatea având opinii similare despre aceste două stiluri. Pe de altă parte, leadership-ul participativ a avut

o deviație standard ușor mai mare (1,11), ceea ce indică percepții mai variate cu privire la acest stil.

5.2. Prezentarea rezultatelor privind ipotezele cercetării

Mai departe, pentru a testa cele trei ipoteze supuse analizei, a fost efectuat testul t pentru eșantioane independente, iar rezultatele acestora se vor prezenta în continuare. Astfel, în vederea confirmării sau respingerii ipotezei H1, respectiv „*Femeile tind să perceapă leadership-ul participativ mai favorabil decât bărbații.*”, se analizează tabelul 3.

Tabel 3

Rezultatele testului t pentru analizarea ipoteza H1

Scor mediu	Masculin			Feminin			Testul t		
	N	M	DS	N	M	DS	t	df	P
Leadership participativ	47	3,68	1,165	130	3,717	1,098	-0,185	77	0,854

Notă: N = numărul de cazuri; M = media; DS = deviația standard; t = Testul t; df = gradul de libertate; P = Probabilitatea P

Sursa: autor - pe baza rezultatelor prelucrate cu ajutorul Microsoft Excel

Din tabelul 3 se poate observa că testul statistic t utilizat nu are o valoare semnificativă statistic ($p = 0,854 > 0,05$), ceea ce înseamnă că nu există diferențe semnificative între bărbați ($M = 3,68$; $DS = 1,165$) și femei ($M = 3,717$; $DS = 1,098$) în ceea ce privește adoptarea stilului de leadership participativ. De asemenea, Jago și Vroom (1982) menționează în cercetarea lor că atât femeile, cât și bărbații preferă în mod similar leadership-ul participativ, acesta fiind orientat spre echipă. Femeile încep să adopte acest stil din ce în ce mai mult, iar tot mai multe ajung în poziții de conducere, unde îl aplică activ, contribuind la schimbarea și diversificarea culturii organizaționale (Jago și Vroom, 1982).

În vederea confirmării sau respingerii ipotezei H2, respectiv „*Bărbații au o preferință mai mare pentru stilul de leadership autoritar decât femeile*”, este necesar să examinăm rezultatele testului T, așa cum se prezintă în tabelul 4.

Tabel 4

Rezultatele testului t pentru analizarea ipoteza H2

Scor mediu	Masculin			Feminin			Testul t		
	N	M	DS	N	M	DS	t	df	P
Leadership autoritar	47	3,515	0,841	130	3,162	0,92	2,406	89	0,018

Notă: N = numărul de cazuri; M = media; DS = deviația standard; t = Testul t; df = grade de libertate; P = Probabilitatea P

Sursa: autor - pe baza rezultatelor prelucrate cu ajutorul Microsoft Excel

Din tabelul 4 se poate observa că testul statistic t utilizat are o valoare semnificativă statistic ($p = 0,018 < 0,05$), ceea ce indică existența unor diferențe semnificative între bărbați ($M = 3,515$; $SD = 0,841$) și femei ($M = 3,162$; $SD = 0,92$) în ceea ce privește preferința pentru stilul de leadership autoritar. Giritli și Oraz (2004) afirmă că bărbații adoptă mai frecvent un stil de leadership autoritar, bazat pe control și disciplină, în special în industrii masculine, precum construcțiile. Aceste diferențe sunt influențate de factori culturali și de așteptările sociale privind rolurile de gen.

Impactul leadership-ului autoritar asupra motivației variază în funcție de gen. În cazul bărbaților, acest stil poate asigura conformare, dar și genera resentimente. Când este adoptat de

femei, este perceput ca mai puțin eficient, deoarece angajații se așteaptă la o abordare mai empatică și colaborativă (Giritli și Oraz, 2004).

În vederea confirmării sau respingerii ipotezei H3, respectiv „Bărbații tind să perceapă leadership-ul delegativ mai favorabil decât femeile”, este necesar să examinăm rezultatele testului t, așa cum se prezintă în tabelul 5.

Tabel 5

Rezultatele testului t pentru analizarea ipoteza H3

Scor Mediu	Masculin			Feminin			Testul t		
	N	M	DS	N	M	DS	t	df	P
Leadership delegativ	47	3,723	0,812	130	3,654	0,969	0,477	96	0,634

Notă: N = numărul de cazuri; M = media; DS = deviația standard; t = Testul t; df = grade de libertate; P = Probabilitatea P

Sursa: autor - pe baza rezultatelor prelucrate cu ajutorul Microsoft Excel

Din tabelul 5 se poate observa că testul statistic t utilizat nu are o valoare semnificativă statistic ($p = 0,634 > 0,05$), ceea ce înseamnă că nu există diferențe semnificative între bărbați ($M = 3,723$; $SD = 0,812$) și femei ($M = 3,654$; $SD = 0,969$) în ceea ce privește percepția asupra leadership-ului delegativ. Totuși, media bărbaților este ușor mai mare decât cea a femeilor. Un studiu realizat de Chacha (2011) arată că liderii de gen masculin manifestă o preferință mai mare către stilul delegativ, în timp ce femeile sunt mai sceptice în adoptarea acestuia.

6. Discuții

Analiza rezultatelor obținute evidențiază aspecte relevante privind impactul stilurilor de leadership, oferind o înțelegere mai clară asupra modului în care acestea influențează motivația angajaților.

În ceea ce privește ipoteza H1, conform căreia femeile percep leadership-ul participativ mai favorabil decât bărbații, rezultatele testului t nu indică o diferență semnificativă din punct de vedere statistic ($p = 0,854$). Cu toate acestea, scorul mediu mai ridicat înregistrat în rândul femeilor sugerează o tendință în această direcție. Acest rezultat este în acord cu concluziile formulate de Jago și Vroom (1982), care subliniază că atât femeile, cât și bărbații apreciază stilul participativ datorită caracterului său colaborativ.

Referitor la ipoteza H2, care susține că bărbații preferă într-o măsură mai mare stilul autoritar, testul t a confirmat existența unei diferențe semnificative ($p = 0,018$). Media mai ridicată a scorurilor atribuite de respondenții de gen masculin indică o preferință clară pentru acest stil. Acest rezultat este susținut și de cercetările realizate de Giritli și Oraz (2004), care au evidențiat o înclinație a bărbaților spre un leadership bazat pe control și disciplină, în special în domenii tradițional masculine. Totodată, stilul autoritar este asociat cu motivația extrinsecă, angajații fiind influențați mai degrabă de recompense externe decât de satisfacția internă. Deși acest stil poate oferi claritate și structură, poate genera și demotivare, mai ales în cazul celor care valorizează autonomia.

În ceea ce privește ipoteza H3, care susține că bărbații apreciază mai mult stilul delegativ decât femeile, testul t nu a indicat o diferență semnificativă ($p = 0,634$), deși media scorurilor pentru bărbați a fost ușor mai mare. Această observație este în dezacord cu concluziile lui Chacha (2011), care menționează că liderii de gen masculin tind să manifeste o flexibilitate mai mare în aplicarea acestui stil. Datele obținute sugerează că atât femeile, cât și bărbații apreciază beneficiile oferite de acest tip de leadership, în special în ceea ce privește autonomia și încrederea acordată angajaților. Stilul delegativ pare să fie potrivit în contexte în care echipele sunt autonome și competente, dar poate fi mai puțin eficient în situații ce necesită intervenții rapide sau sprijin constant din partea liderului.

7. Concluzii

Această lucrare a avut ca scop analiza stilurilor de leadership și a percepției în funcție de gen, având la bază trei ipoteze de cercetare. Pentru a putea determina acest lucru, a fost aplicat un chestionar persoanelor angajate din România, de unde au fost colectate 177 de răspunsuri.

În ceea ce privește ipotezele, acestea au fost formulate și validate în funcție de rezultatele obținute prin testul t pentru eșantioane independente pentru fiecare stil de leadership, care au oferit perspective relevante asupra modului în care sunt percepute și asupra motivării angajaților. Ipoteza H1, reprezentată de stilul participativ, împreună cu rezultatele testului t , arată că nu există diferențe semnificative între bărbați și femei, dar totuși, femeile au o preferință ușor mai mare pentru acest stil. Angajații sunt mult mai motivați să lucreze și să aducă idei noi în cadrul echipei atunci când sunt implicați în procesul decizional, comunicarea este eficientă și au libertatea necesară în cadrul activității. Ipoteza H2, legată de controlul strict și conformitatea stilului autoritar, arată că bărbații preferă mai mult acest stil față de femei. Strictețea, lipsa integrării în procesul decizional și lipsa libertății tind să demoralizeze angajații, dar există persoane care sunt motivate în aceste condiții. În acest context apare motivația extrinsecă, unde recompensele sunt esențiale pentru angajați și prin intermediul acestora persoanele sunt îndemnate să lucreze mai mult și mai eficient. Ipoteza H3, reprezentată de libertatea totală oferită angajaților stilului delegativ, arată că nu există diferențe semnificative între bărbați și femei, dar bărbații au o preferință puțin mai mare față de femei. Anumiți angajați sunt mult mai motivați dacă au controlul asupra sarcinilor. Totuși, acest stil de leadership este util pentru persoanele care sunt independente și își gestionează eficient sarcinile, iar persoanele care au nevoie de intervenția liderului pot fi demotivate.

Pe baza acestor rezultate, este necesar ca organizațiile să își adapteze strategiile de leadership astfel încât să răspundă nevoilor variate ale angajaților. Având în vedere că atât bărbații, cât și femeile percep pozitiv stilul participativ și delegativ, se recomandă promovarea unui leadership colaborativ, care să încurajeze implicarea echipei în luarea deciziilor. Acest lucru poate contribui la creșterea motivației și a satisfacției profesionale.

De asemenea, percepțiile angajaților asupra leadership-ului reprezintă un aspect esențial pentru optimizarea strategiilor de conducere. Evaluarea periodică a stilurilor de leadership și colectarea feedback-ului din partea angajaților pot oferi informații valoroase despre eficiența stilurilor aplicate și despre necesitatea unor ajustări în funcție de dinamica echipei și de obiectivele organizației.

Deși studiul a oferit informații valoroase despre percepția stilurilor de leadership în funcție de gen, acesta prezintă anumite limitări. În primul rând, dimensiunea eșantionului poate influența rezultatele semnificativ. Un număr mai mare de participanți ar putea oferi o imagine mai clară asupra tendințelor analizate. În al doilea rând, studiul s-a bazat pe autoevaluări ale participanților, iar acest lucru poate arăta un anumit grad de subiectivitate în răspunsuri. Preferințele persoanelor care au răspuns la chestionar nu reflectă întotdeauna comportamentele reale din mediul organizațional.

Rezultatele acestui studiu pot furniza informații relevante pentru organizațiile din România în ceea ce privește aplicarea anumitor stiluri de leadership pentru a îmbunătăți performanțele angajaților și performanța organizațională. Pe baza datelor obținute, managerii pot lua decizii importante pentru îmbunătățirea conducerii, astfel încât să crească eficiența organizației și să asigure un climat de lucru favorabil. Integrarea unor stiluri de leadership flexibile poate conduce la o mai bună implicare a angajaților și la creșterea competitivității organizației pe termen lung.

Această cercetare poate fi un punct de plecare pentru studii viitoare despre relația dintre stilurile de leadership și motivarea angajaților. Pe baza concluziilor obținute, există mai multe direcții care merită explorate în continuare, precum: (1) analizarea modului în care diferite stiluri de leadership influențează motivația angajaților în diverse industrii; (2) explorarea modului în care leadership-ul influențează motivația angajaților din diferite generații și (3) rolul recunoașterii și feedback-ului în leadership și motivația angajaților.

Bibliografie

1. Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K.P., 2016. Impact of leadership style on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2, pp. 54-64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>
2. Bhargavi, S., & Yaseen, A., 2016. Leadership Styles and Organizational Performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), pp. 87-117.
3. Brummelhuis, L.L., Haar, J.M., & Roche, M., 2014. Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers. *Personnel Psychology*, 67(4), pp. 917-949.
4. Chacha, L.N., 2011. *TQM Emphasis on Creative Leadership and the Effect of Manager's Gender: the Case of Kenya National Registration Bureau*. Doctoral dissertation. University of Nairobi.
5. Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S., 2014. Affective Trust in Chinese Leaders. *Journal of Management*, 40(3), pp. 796-819. <https://doi.org/10.1177/0149206311410604>.
6. Csikszentmihalyi, M., 1997. *Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperPerennial.
7. Fiaz, M., Su, Q., Amir, I., & Saqib, A., 2017. Leadership styles and employee motivation: A perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), pp. 143-156. <https://doi.org/10.1353/jda.2017.0093>
8. Gardner, A., Pieper, B., Reinout, A., & Vries, E., 2009. Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25, pp. 367-380.
9. Giritli, H., & Oraz, G.T., 2004. Leadership styles: Some evidence from the Turkish construction industry. *Construction Management and Economics*, 22(3), pp. 253-262. <https://doi.org/10.1080/01446190310001630993>
10. Hackman, M.Z., Furniss, A.H., Hills, M.J., & Paterson, T.J., 1992. Perception of gender role characteristics and transformational/transactional leadership behaviors. *Perceptual and Motor Skills*, 75, pp. 311-319. <https://doi.org/10.2466/pms.1992.75.1.311>.
11. Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Lester, G. V., 2018. Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: a review and agenda. *Leadership*, 29(1), pp. 105-122. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.007>.
12. Hogan, R., & Kaiser, R.B., 2005. What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), pp. 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>.
13. Jago, A.G., & Vroom, V.H., 1982. Sex differences in the incidence and evaluation of participative leader behavior. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), pp. 776-783. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.776>
14. Jain, S., & Sharma, K., 2013. Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), pp. 309-318.
15. Jones, S.S., Jones, O.S., Winchester, N., & Grint, K., 2016. Putting the discourse to work: On outlining a praxis of democratic leadership development. *Management Learning*, 47(4), pp. 424-442. <https://doi.org/10.1177/1350507616631926>
16. Muhammad, N.K., Handoko, Y., & Karnawati, T.A., 2023. The Influence of Delegative Leadership Style, Work Motivation and Organizational Commitment on Teacher Performance at MTs Tanwiriyyah Cianjur. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 5(8), pp. 168-177.
17. Philip, W., 2021. Democratic leadership. *Oxford Encyclopedia of Educational Administration*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.609>
18. Rainey, H.G., 1997. *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

19. Rhee, K.S., & Sigler, T.H., 2015. Untangling the relation between gender and leadership. *Gender in Management*, 30(2), pp. 109-134. <https://doi.org/10.1108/GM-09-2013-0114>
20. Rosener, J.B., 1990. Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), pp. 119-125.
21. Ryan, R.M., & Deci, E.L., 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), pp. 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.
22. Stogdill, R.M., 1950. Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), pp. 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>.
23. Yoshikawa, K., Wu, C.-H., & Lee, H.-J., 2019. Generalized exchange orientation: Conceptualization and scale development. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), pp. 294-311. <https://doi.org/10.1037/apl0000438>.