

**IMPACTUL MEDIULUI DE LUCRU
ASUPRA ACTIVITĂȚII
ANGAJAȚILOR CU RELAȚII DE
CALITATE SCĂZUTĂ**

Ioan PASTOR¹

Rezumat

Lucrarea încearcă să identifice factorii contextuali care influențează pozitiv nivelul efortului de muncă depus de angajații care au relații de calitate scăzută cu superiorii lor ierarhici. Conform teoriei controlului privind relația lider-angajat putem afirma că nivelul mai mare decât ne așteptăm al efortului de muncă se datorează faptului că anumite medii de muncă pot oferi control aceluia care în mod normal nu îl au, servind astfel ca substitut al relațiilor lider-angajat de înaltă calitate. Studiile au demonstrat că pentru angajații care raportează relații de calitate scăzută cu superiorul lor, competența scăzută a superiorului, luarea descentralizată a deciziilor și percepții scăzute ale politicilor, se înregistrează niveluri înalte ale efortului de muncă individual. Lucrarea evidențiază implicațiile teoretice și practice ale acestor descoperiri și oferă direcții pentru cercetările viitoare în acest domeniu.

De foarte multe ori liderii favorizează unii angajați în defavoarea altora, sau creează avantaje favoriților. Angajații favorizați beneficiază, în general, de mai multă atenție, susținere și îndrumare din partea superiorilor lor, au acces mai ușor la resurse-cheie și la alocarea sarcinilor importante și obțin scoruri de performanță mai bune decât colegii lor mai puțin favorizați. Datorită impactului important al condiției de a fi angajat favorizat asupra carierei, cercetătorii în domeniul

**THE IMPACT OF THE WORK
ENVIRONMENT ON THE ACTIVITY
OF THE EMPLOYEES WITH LOW
QUALITY RELATIONSHIPS**

Ioan PASTOR²

Abstract

The paper tries to identify the contextual factors that influence positively the level of work effort made by the employees who have low quality relationships with their hierarchical superiors. According to the control theory regarding the leader-employee relationship we can state that a higher work effort than the expected one is due to the fact that in certain working environments can offer control to those who normally do not have it, thus serving as substitute of the high quality leader-employee relationships. Studies have proven that for the employees that report low quality relationships with their superior, low competence of their superior, decentralized decision making and low perceptions of policies, high levels of the individual work effort are recorded. The paper highlights the theoretical and practical implications of these discoveries and offers directions for further research in this field.

Many times leaders favour some employees to the detriment of the others or create advantages for the ones they favour. The favoured employees generally benefit of more attention, support and guidance from their superiors, have easier access to key resources and important task allocation and get better performance scores than their less favoured colleagues. Due to the important impact of the condition of favoured employee on career, researchers in the field of management have studied this dynamic for a

¹ Universitatea Petru Maior Tîrgu Mureș

² Petru Maior University of Tîrgu-Mureș

managementului au studiat această dinamică long time.
un timp îndelungat.

Teoria schimbului lider-angajat se află în centrul acestui domeniu de cercetare. Această teorie afirmă că leadershipul este bazat pe relații de schimb cu subalternii. Premisa centrală a acestei teorii este că liderii dezvoltă relații individuale cu angajații, relații care variază în ceea ce privește calitatea lor. Cercetările au investigat efectele calității acestor relații asupra rezultatelor obținute în legătură cu munca. Relațiile de înaltă calitate sunt caracterizate prin atribuirea de sarcini provocatoare, susținere emoțională și pentru luarea deciziilor și schimbul resurselor. Relațiile de schimb de calitate scăzută sunt limitate la schimbul acelor resurse care sunt esențiale pentru îndeplinirea sarcinilor.

O relație de înaltă calitate se traduce în sentimentul angajatului că face parte din grup. Angajatul are mai multe responsabilități, mai multă influență asupra deciziilor, satisfacție și acces la resurse. O relație de calitate scăzută apare atunci când angajatul nu se simte inclus în grup. Liderul oferă puțină susținere angajatului, iar acesta are mai puține responsabilități și mai puțină capacitate de a influența deciziile.

Până la ora actuală, teoria schimbului lider-angajat s-a concentrat asupra înțelegerii antecedentelor și beneficiilor asociate cu relațiile de schimb de înaltă calitate. În ciuda importanței maximizării efortului tuturor angajaților, cercetările asupra schimbului lider-angajat au acordat puțin interes înțelegerii variabilelor legate de nivelul de efort depus de angajații cu relații de schimb de calitate scăzută. Prin urmare, scopul cercetării noastre a fost să contestăm această linie de cercetare generalizată prin concentrarea asupra condițiilor contextuale în care angajații prinși în schimburi de calitate scăzută vor depune eforturi, în ciuda relațiilor relativ slabe cu superiorii lor. Utilizăm teoria controlului pentru a explica felul în care trei variabile contextuale – percepția asupra competenței superiorului,

The theory of the leader-employee exchange is at the centre of this research field. This theory states that leadership is based on exchange relationships with subordinates. The central premise of this theory is that leaders develop individual relationships with employees, relationships that vary as far as their quality is concerned. Research studies have investigated the effects of these relationships quality on the work results. High quality relationships are characterized by allocating challenging tasks, emotional support both for decision making and resources exchange. The low quality exchange relationships are limited to the exchange of those resources that are essential for performing tasks.

A high quality relationship consists in the feeling of the employee that he belongs to a group. The employee has more responsibilities, more influence on decisions, satisfaction and access to resources. A low quality relationship emerges when the employee does not feel included in a group. The leader offers little support to the employee, and this has less responsibilities and less capacity of influencing decisions.

So far, the theory of the leader-employee exchange has focused on understanding the antecedents and benefits associated with the high quality exchange relationships. Despite the importance of maximizing all employees' effort, research on the leader-employee exchange showed little interest to the understanding of the variables regarding the level of effort made by employees with a low quality exchange. Therefore, the goal of our research was to contest this generalized research line by concentrating on the contextual conditions in which employees involved in low quality exchanges will make efforts, despite the relatively poor relationships with their superiors. We use the control theory in order to explain the way in which three contextual variables – the perception on the superior's competence, centralization and

centralizarea și politicile organizaționale – au impact asupra percepțiilor de control și dorinței de a depune eforturi la locul de muncă a angajaților aflați în relații de schimb de calitate scăzută.

organizational policies – have an impact on the perceptions of control and the wish to make an effort at the workplace of the employees with low quality exchange relationships.

1. TEORIA CONTROLULUI ȘI VARIABILELE CONTEXTUALE

Cercetările în domeniului controlului la locul de muncă sugerează că nivelurile ridicate ale controlului perceput sunt legate de o combinație de variabile cu rezultate importante, inclusiv niveluri înalte de satisfacție în muncă, angajare, implicare, performanță și motivare și niveluri scăzute de simptome fizice, suferință emoțională, stres, absenteism, intenție de a părăsi locul de muncă și fluctuație a angajaților. Cu toate că un număr de examinări empirice nu au reușit să obțină efecte substanțiale ale intervențiilor de control, controlul perceput este, teoretic, un anticipator important al unei varietăți de rezultate de muncă, inclusiv motivarea. În plus, teoria motivație – așteptare (Vroom, 1964) sugerează că, controlul la locul de muncă este un anticipator important al motivației angajaților și al efortului corespunzător deus de angajați.

Teoria motivație – așteptare sugerează că indivizii nu vor depune efort pentru o sarcină în legătură cu care nu se așteaptă să obțină succes sau recompense. Este posibil ca angajații aflați într-o relație de calitate scăzută cu superiorul lor să perceapă mai greu ocaziile de recunoaștere a performanțelor lor sau de primire de recompense pentru performanțele obținute, din cauza relației de calitate scăzută cu superiorul lor. Integrând teoria controlului și apoi teoria așteptării, rezultă că angajații aflați în relații de schimb de înaltă calitate cu superiorul lor vor percepe că au acces la resursele, feed-backul, susținerea și comunicările necesare pentru a avea succes și pentru a fi recompensați cu o relație de

1. THE CONTROL THEORY AND THE CONTEXTUAL VARIABLES

Research in the field of control at the workplace suggests that high levels of perceived control are related to a combination of variables with important results, including high levels of job satisfaction, employment, involvement, performance and motivation and low levels of physical symptoms, emotional suffering, stress, absenteeism intention of leaving the workplace and staff turnover. Although a number of empirical studies have not succeeded in obtaining substantial effects of control interventions, perceived control is theoretically an important anticipator of a variety of work results, including motivation. Moreover, the expectancy theory of motivation (Vroom, 1964) suggests that, control at the workplace is an important anticipator of the employees' motivation and of the corresponding effort made by employees.

The expectancy theory of motivation suggests that individuals will not make an effort for a task related to something they do not expect to get success or rewards from. It is possible for employees in a low quality relationship with their superior to perceive with difficulty the occasions of acknowledgement of their performances or those of receiving rewards for the performance they achieve, because of the low quality relationship with their superior. Integrating the control theory and the expectancy theory, it results that the employees having high quality exchange relationships with their superior will perceive that they have access to resources, feed-back,

schimb de o calitate mai bună cu superiorul, astfel că vor fi motivați să depună efort. Cu toate acestea, percepția lipsei unei relații de calitate cu șeful și percepția corepunzătoare a pierderii controlului poate duce la un efort diminuat al celor implicați în relații de schimb de calitate scăzută.

Un număr de variabile-cheie de mediu poate influența percepția controlului pe care angajații cu schimburi de calitate scăzută îl au asupra mediului și poate juca, prin urmare, un rol în gradul de efort pe care ei sunt dispuși să îl depună în muncă. Argumentele noastre concordă cu substitutele teoriei leadershipului, care afirmă că există o varietate de variabile de mediu și contextuale care pot substitui sau neutraliza efectele diverselor comportamente de lider. Pe baza teoriilor controlului și schimbului lider-angajat, am selectat trei variabile contextuale ale mediului de lucru pentru a le examina în acest studiu, variabile care ar putea substitui și/sau neutraliza efectul pe care un schimb de înaltă calitate cu superiorul îl are asupra efortului depus de angajat. În mod specific, examinăm până la ce punct caracteristicile de mediu ale competenței superiorului, ale descentralizării și politicilor de muncă au impact asupra gradului în care un angajat aflat în relații de calitate scăzută găsește motive pentru a depune eforturi în muncă.

Folosind teoria controlului drept cadru teoretic, anticipăm că atunci când managerii sunt competenți, ei sunt conștienți de tot ce se întâmplă în domeniul lor și în proximitatea acestuia. Acest fapt va limita controlul pe care cei aflați în relații de slabă calitate îl percep, întrucât ei știu că șeful este atent și știe tot ce se întâmplă și ce ar trebui să se întâmple. De cealaltă parte, indivizii care au un manager incompetent pot considera că au mai mult control asupra muncii lor, întrucât șeful lor nu este conștient de tot ce se întâmplă. Acest raționament sugerează că indivizii aflați în relații de schimb de calitate scăzută și care lucrează pentru un șef incompetent ar putea

support and the necessary communication in order to be successful and be rewarded with a high quality exchange relationship with their superior, so they will be motivated to make an effort. However, the perception of the lack of a quality relationship with the superior and the corresponding perception of losing control can lead to a diminished effort of those involved in low quality relationships.

A number of key environment variables can influence the perception of control that employees with low quality exchanges have on the environment and can, therefore, play a role in the level of effort that they are willing to make at work. Our arguments are in accord with the substitutes of the leadership theory which state that there is a variety of contextual and environment variables that can substitute or neutralize the effects of the various leader behaviours. Based on the control and leader-employee exchange theories, we have selected three contextual variables of the work environment in order to analyse them in this study, variables that could substitute and/or neutralize the effect that a high quality exchange with the superior has on the effort made by the employee. More precisely, we analyse to what extent the environment characteristics of the superior's competence, decentralization and work policies have an impact on the degree to which an employee with low quality relationships finds reasons to make an effort at work.

Using the control theory as a theoretical framework, we anticipate that, when managers are competent, they are aware of everything that is going on in their environment and its proximity. This fact will limit the control that those with low quality relationships perceive, as they know that the superior is attentive and knows everything that is happening and that should happen. On the other hand, individuals that have an incompetent manager may consider that they have more control on their work, as their manager is not aware of everything that is going on. This reasoning suggests that

fi dispuși să lucreze mai mult decât dacă ar lucra pentru un șef competent, întrucât eforturile lor nu sunt monitorizate sau puse la îndoială, ceea ce le dă un sentiment de control asupra muncii lor în mediul de lucru.

În mod similar, structurile descentralizate, care diseminează puterea de a lua decizii către cei care sunt direct afectați de decizie, pot fi asociate cu nivelul de efort depus de angajații cu relații de schimb de calitate scăzută. Indivizii cu relații de calitate scăzută care lucrează într-un mediu foarte centralizat trebuie să ceară permisiune înainte de a acționa. Din păcate, cei aflați în relații de calitate scăzută au acces limitat la superiorul lor, ceea ce face ca sarcina obținerii permisiunii să fie extrem de dificilă. Combinația acestor două condiții, nevoia de a cere permisiunea și lipsa posibilității de a o cere, poate face ca angajații care lucrează într-un astfel de mediu să perceapă un control scăzut sau să nu găsească motive pentru a munci din greu. Dimpotrivă, cei aflați în relații de calitate scăzută într-un mediu descentralizat sunt capabili să ia decizii referitoare la modul și momentul îndeplinirii sarcinilor, dobândind control și un motiv pentru a depune efort în muncă.

Indivizii aflați în relații de schimb de calitate scăzută care lucrează într-un mediu foarte politic vor găsi puține motive să depună efort. Mediile politice sunt pline de incertitudine și limitează percepțiile de control. De exemplu, este arareori clar pentru cei care se găsesc în afara coaliției de la putere cum și de ce se iau deciziile cruciale, cum se determină recompensele și cum se distribuie sarcinile. Lucrul într-un mediu unde nu există legături clare între efort și recompense limitează motivele persoanelor de a depune efort. Astfel, indivizii care lucrează în medii politice și au o relație de calitate scăzută cu superiorul lor vor fi lipsiți de motivația de a depune efort în muncă. Cu toate acestea, aceiași indivizi care au o relație de calitate scăzută cu superiorul lor, atunci când se găsesc într-un mediu de lucru transparent și apolitic vor percepe legătura

individuals with low quality exchange relationships and that work for an incompetent superior might be willing to work more if they worked for a competent manager, as their efforts are not monitored or questioned, fact that gives them a feeling of control over their work in the work environment.

Similarly, the decentralized structures, which disseminate the power of making decisions to those who are directly affected by the decision, can be associated with the level of effort made by the employees with low quality exchange relationships. Individuals with low quality relationships that work in a highly centralized environment have to ask for permission before they act. Unfortunately, those with low quality relationships have limited access to their superior, thing that makes the task of getting permission extremely difficult. The combination of the two conditions, the need to ask for permission and the lack of the possibility of asking for it, may determine employees that work in such an environment to perceive a low control or not to find reasons for working harder. On the contrary, those with low quality relationships working in a decentralized environment are able to make decisions regarding the way and moment for achieving their tasks, having control and a reason in order to make an effort.

Individuals with low quality exchange relationships that work in a highly political environment may find few reasons to make an effort. Political environments are full of uncertainty and limit perceptions of control. For example, it is rarely clear for those who are outside the coalition having the power how and why crucial decisions are made, how rewards are given and how tasks are allocated. Working in an environment where there are no clear connections between effort and rewards limits the reasons a person has in order to make an effort. Thus, individuals that work in political environments and have a low quality relationship with their superior

dintre efort și recompense și vor sesiza că au mai mult control asupra muncii lor și a rezultatelor obținute. Un astfel de mediu va motiva angajații cu legături de calitate scăzută cu superiorii să depună efort.

Competența superiorilor:

Competența superiorilor a fost studiată sub diferite aspecte, inclusiv deprinderea superiorilor, abilitatea managerială, deprinderile manageriale și competența managerilor. În plus, unii cercetători au studiat rezultatele competenței superiorilor, inclusiv performanța organizației. Se cunoaște puțin despre efectul competenței superiorilor asupra efortului de muncă al angajaților. Întrucât una din sarcinile principale ale superiorilor este administrarea efortului de muncă al angajaților, există o nevoie presantă de a examina această relație în mod empiric.

În plus, teoria schimbului lider-angajat susține studierea efectului pe care îl are competența superiorilor asupra efortului de muncă al angajaților. Schimbul lider – angajat sugerează că efortul de muncă al angajatului este influențat de relația cu superiorul, angajații care au relații de înaltă calitate obținând rezultate și performanțe mai bune decât angajații cu relații de calitate scăzută. Dacă un superior are abilități manageriale foarte bune, va fi probabil deprins să organizeze fluxul de muncă, să delege, să comunice și să încurajeze participarea, să monitorizeze progresele făcute pentru atingerea țelurilor și să ofere feed-back. Aceste lucruri sunt benefice în special pentru angajații cu relații de schimb de înaltă calitate, care se bucură de beneficiile abilității superiorului. Competența crescută a superiorului poate duce la creșterea efortului celor care au relații de schimb bune cu superiorul, prin creșterea percepțiilor acelor angajați că este probabil să primească recompense pentru eforturile lor.

Cu toate acestea, pentru angajații cu relații de schimb de calitate scăzută

will not have the motivation to make an effort at work. However, the same individuals who have a low quality relationship with their superior, when they are in a transparent and apolitical work environment will perceive the connection between effort and rewards and will notice that they have more control over their work and the results they get. Such an environment will motivate employees having low quality relationships with their superiors to make an effort.

The superiors' competence: The superiors' competence has been studied under various aspects, including their skill, ability, managerial skills and managers' competence. Moreover, some researchers have studied the results of the superiors' competence, including the organization's performance. Little is known about the effect of the superiors' competence on the work effort of the employees. Since one of the main tasks of the superior is managing the work effort of the employees, there is an urgent need for analysing this relationship empirically.

Moreover, the leader-employee exchange theory supports studying the effect that the superiors' competence has on the work effort of the employees. The leader-employee exchange suggests that the work effort of the employee is influenced by the relationship with the superior; employees that have high quality relationships get better results and performance than the employees with low quality relationships. If a superior has very good managerial abilities, he will probably be accustomed with organizing the workflow, delegating, communicating and encouraging participation, monitoring the progress made for achieving goals and offering feed-back. These things are good especially for the employees with high quality exchange relationships that enjoy the benefits of their superior's ability. The superior's increased competence may lead to an increase in effort of those having good exchange relationships with their superior, by

competența superiorului poate avea efecte opuse. Emitem ipoteza că un individ care nu se bucură de o relație de schimb bună va lucra mai mult atunci când percepe că superiorul lui este mai puțin competent. Suspectăm că dacă un angajat își consideră superiorul ca fiind mai puțin competent, și alții vor face același lucru. De la superiorii cu această reputație se așteaptă puțin. Dacă din domeniul unui manager incompetent apar lucruri bune, faptul este atribuit altcuiva decât managerului. Prin urmare, un individ aflat în relații de calitate scăzută cu un șef incompetent are șanse mai mari să-i fie atribuite meritele muncii sale, astfel că este motivat să lucreze din greu. Invers, dacă un angajat aflat în relații de calitate scăzută lucrează pentru un manager competent, lucrul din greu s-ar putea să nu-i aducă răsplata așteptată, pentru că rezultatele pozitive vor fi atribuite managerului competent.

Raționamentul nostru este susținut și din perspectiva teoriei controlului. Adică, dacă un manager este competent, el va fi conștient de tot ce se întâmplă. Acest fapt va limita controlul pe care îl percep cei aflați în relații de calitate scăzută, întrucât ei știu că șeful este atent și cunoaște ceea ce se întâmplă sau ar trebui să se întâmple. Invers, indivizii care raportează unui manager incompetent pot să simtă că au mai mult control asupra muncii lor, întrucât șeful nu este conștient de tot ceea ce se întâmplă iar angajații să facă ceea ce ei doresc să facă, când doresc ei. Din nou, acest fapt ar sugera că indivizii aflați în relații de schimb de calitate scăzută care lucrează pentru un șef incompetent ar putea fi dispuși să lucreze mai mult decât dacă ar lucra pentru un șef competent, întrucât eforturile lor nu sunt monitorizate atent și nu sunt puse la îndoială, ceea ce le dă un sentiment de control asupra mediului lor de lucru. Pentru aceste motive, noi suspectăm că, competența superiorilor moderează relația dintre calitatea relațiilor de schimb dintre lider și angajați și efortul de muncă. În mod specific,

increasing the perceptions of those employees that they are likely to receive rewards for their efforts.

However, for the employees with low quality exchange relationships the superior's competence may have opposite effects. We put forward the hypothesis that an individual that does not have a good exchange relationship will work more when he perceives that his superior is less competent. We suspect that if an employee considers his superior as being less competent, others will do the same. Less is expected from superiors with such a reputation. If from the field of an incompetent manager good things emerge, this fact is attributed to somebody else than the manager. Therefore, an individual, having low quality relationships with an incompetent superior, has better chances of being attributed the merits of his work, so he is motivated to work harder. The other way around, if an employee with low quality relationships works for a competent manager, harder work might not bring him the expected reward, because positive results will be attributed to the competent manager.

Our reasoning is also supported from the point of view of the control theory. More precisely, if a manager is competent he will be aware of everything going on. This fact will limit the control perceived by those with low quality relationships, because they know the superior is attentive and knows what is going on or what should be going on. The other way around, individuals who report to an incompetent manager may feel that they have more control over their work, because the superior is not aware of everything going on and the employees do whatever they wish to do whenever they wish to do. Again, this fact would suggest that individuals with low quality exchange relationships working for an incompetent superior would be willing to work more if they worked for a competent superior, as their efforts are not attentively monitored and questioned, thing which gives them a feeling

În acest context apreciem că o competența percepută a superiorului va modera relația dintre calitatea relațiilor de schimb și efortul de muncă, astfel încât angajații care raportează relații de schimb de calitate scăzută își vor evalua efortul de muncă ca fiind mai mare atunci când competența superiorului este scăzută.

Luarea descentralizată a deciziilor:

Centralizarea se referă la măsura în care puterea de a lua decizii rezidă în vârful structurii organizaționale. O structură descentralizată își împuternicește angajații să ia decizii referitor la țelurile de muncă, la structura muncii și la rezolvarea problemelor. În structurile organizaționale foarte centralizate, angajații care au relații de bună calitate cu șeful vor avea un avantaj, datorită puterii crescute a șefului de a lua decizii și datorită puterii indirecte pe care o dețin la rândul lor, ca urmare a relației pe care o au cu șeful. Cu toate acestea, pentru angajații care au relații de calitate scăzută cu șeful, o structură centralizată accentuează lipsa lor de control. Nu numai că ei sunt descurajați să ia decizii, dar ei au și un acces limitat la șeful care ar trebui să determine ce au de făcut. În condiții de muncă foarte centralizate, suspectăm că angajații cu relații de calitate scăzută vor depune puțin efort.

În schimb nu putem să facem aceeași afirmație în cazul angajaților cu relații de calitate scăzută care lucrează în medii descentralizate. Mai degrabă ne așteptăm ca acești angajați să depună eforturi mai mari, întrucât libertatea de care se bucură prin luarea propriilor decizii le aduce un oarecare grad de control asupra propriei vieți. Această teorie este susținută de teoria leadershipului, care afirmă că există o varietate de variabile de mediu sau contextuale care pot efectiv să substituie sau să neutralizeze efectele comportamentelor de lider. Neutralizatorii leadershipului sunt caracteristici care fac efectiv imposibil ca leadershipul relațional și/sau leadershipul orientat spre sarcină să acționeze. Prin urmare, structurile

of control over their work environment. For these reasons, we suspect that, the superiors' competence moderates the relationships between the quality of the exchange relationships between the leader and employees and the work effort.

In this context, we appreciate that a perceived competence of the superior will moderate the relationship between the quality of the exchange relationships and the work effort, so that employees that report low quality exchange relationships will evaluate the work effort as being higher when the superior's competence is lower.

The decentralized decision making: Centralization refers to the extent to which the power of making decisions comes from the top of the organizational structure. A decentralized structure empowers its employees to make decisions regarding the work goals, the work structure and problem solving. In the highly centralized organizational structures, employees having good quality relationships with their superior will have an advantage due to the increased power of the superior of making decisions and due to the indirect power that they have as a result of the relationship that they have with the superior. However, for the employees that have low quality relationships with the superior, a centralized structure highlights their lack of control. Not only are they discouraged to make decisions, but they also have limited access to the superior who should decide what they have to do. Under highly centralized work circumstances, we suspect that employees with low quality relationships will make little effort.

On the other hand, we cannot make the same statement as far as the employees with low quality relationships working in decentralized environments are concerned. We would rather expect the same employees to make bigger efforts, since the freedom they enjoy by making their own decisions brings them a certain level of control over their life. This theory is supported by the leadership theory, which states that there are

descentralizate pot servi drept neutralizatori ai leadershipului. Întrucât autoritatea directă a liderului de a lua decizii este redusă, cei aflați în relații de calitate redusă cu liderul vor fi mult mai motivați să depună efort în muncă, datorită percepției că au control asupra mediului lor. Prin urmare, emitem ipoteza că pentru indivizii aflați în relații de schimb de calitate scăzută, o structură de luare a deciziilor descentralizată va duce la creșterea eforturilor depuse în muncă.

În acest context putem să afirmăm că *centralizarea va modera relația dintre calitatea relațiilor de schimb și efortul în muncă, astfel încât angajații care raportează relații de schimb de calitate redusă își vor evalua nivelul de efort depus ca fiind mai mare într-un mediu descentralizat.*

Percepțiile politicilor de muncă:

Politicile organizaționale sunt acțiuni care sunt îndreptate spre țelul de a promova interesele proprii ale unei persoane, fără a ține seama de bunăstarea altora sau a organizației. Tacticile specifice utilizate la angajarea în politică și scopurile distincte spre care sunt îndreptate comportamentele variază foarte mult, reflectând, în parte, diversele motive din care apar aceste comportamente. Exemple ale posibilelor motive includ urmărirea propriilor interese, a nu ierta pe alții pentru nedreptăți anterioare sau lupta de a obține recompense apreciate. Comportamentele politice includ adeseori activități care se găsesc în afara sferei cerințelor normale ale postului și pot implica acțiuni care nu sunt aprobate în mod oficial de organizație. Mai mult, motivele reale pentru angajarea în aceste comportamente sunt deseori ascunse. În sfârșit, comportamentele politice apar de regulă atunci când există competiție pentru resursele limitate și o lipsă de reguli clare referitor la modul de alocare a resurselor. Rezultatul final este lipsa unui raționament clar referitor la modul de distribuire a recompenselor.

Lipsa unor reguli clare implică

a variety of contextual and environment variables that can actually substitute or neutralize the effects of the leader behaviours. Leadership's neutralizers are characteristics that really make it impossible for relational leadership and/or task-oriented leadership to act. Therefore, decentralized structures may serve as neutralizers of leadership. As the leader's direct authority of making decisions is reduced, those having low quality relationships with the leader will be more motivated to make an effort at work, due to the perception that they have control over their environment. As a result, we put forward the hypothesis that for the individuals having low quality exchange relationships, a decentralized decision making structure will increase the efforts made at work.

In this context, we can state that *centralization will moderate the relationship between the quality of exchange relationships and effort at work, so that employees that report exchange relationships of a reduced quality will evaluate the level of effort made as being higher in a decentralized environment.*

The perceptions of work policies:

Organizational policies are actions that are directed toward the goal of promoting the interests of one person, without considering the well-being of others or the organization. The specific tactics used for committing to a policy and the distinct purposes towards which behaviours are directed vary very much, reflecting, partially, the various reasons from which these behaviours emerge. Examples of the various reasons include pursuing their own interests, not forgiving others for previous injustice or the struggle for getting appreciated rewards. Political behaviours often include activities that are outside the sphere of the job's normal requirements and may involve actions that are not officially approved by the organization. Moreover, the real reasons for committing to these policies are often hidden. Finally, political behaviours regularly emerge

ambiguitate, inechitate și lipsa controlului la locul de muncă. Așa cum s-a arătat mai sus, acest tip de medii pot să fie acceptabile și lipsite de amenințare pentru cei care se bucură de relații de schimb de bună calitate cu superiorii lor, întrucât ei sunt de regulă protejați de consecințele negative care apar în mediile de lucru politice. Totuși, nu același lucru poate fi spus despre angajații cu relații de calitate redusă. Acești indivizi, care nu sunt protejați de superiorii lor, pot fi ținta tacticilor politice (ex. resursele de care ei au nevoie nu le sunt accesibile) sau pot fi afectați de repercusiunile acestor tactici (ex. se pot lua decizii despre cum ar trebui să-și îndeplinească sarcinile, fapt care ar putea face aceste sarcini mult mai dificile). Prin urmare, ne așteptăm ca efortul de muncă al indivizilor implicați în relații de calitate scăzută și care lucrează în medii politice să fie redus. Cu toate acestea, mediile de lucru apolitice sunt caracterizate prin reguli și regulamente bine popularizate și urmate în mod strict, ceea ce aduce ordine și control la locul de muncă. Angajații care lucrează în astfel de medii vor avea un sentiment de control, și prin aceasta vor vedea legătura dintre efort și recompense; astfel ei își vor spori eforturile de muncă în strădania de a obține rezultate favorabile. Acest raționament sugerează că percepțiile politicului moderează relația dintre calitatea relațiilor de schimb și efortul de muncă.

Pornind de la acest lucru apreciem că *politicile de la locul de muncă vor modera relația dintre calitatea relațiilor de schimb și efortul de muncă al angajaților, astfel încât angajații care raportează relații de schimb de calitate scăzută vor își evalua nivel de efort ca fiind mai mare în mediile de muncă mai puțin politice.*

2. CONCLUZII

Interesul pentru schimburile dintre lider și angajat continuă să crească. Angajații aflați în relații de schimb de calitate scăzută

when there is competition for limited resources and a lack of clear rules regarding the way of allocating resources. The final result is the lack of clear reasoning regarding the way of giving rewards.

The lack of clear rules involves ambiguity, inequity and lack of control at the workplace. As it has been shown above, this type of environments can be acceptable and lacking threat for those that enjoy good quality exchange relationships with their superiors, as they are generally protected from negative consequences that emerge in the political work environments. However, not the same can be stated about the employees with low quality relationships. These individuals that are not protected by their superiors may be target of political tactics (e.g. the resources they need are not accessible to them) or may be affected by the consequences of these tactics (e.g. decisions on how they have to perform their tasks may be made, thing that might make these tasks much more difficult). Therefore, we expect the work effort of the individuals with low quality relationships and who work in political environments to be reduced. However, apolitical work environments are characterized by highly popularized and strictly followed rules and regulations, thing that brings order and control at the workplace. Employees that work in such environments will have a feeling of control and through this they will see the connection between effort and rewards, so they will increase their work efforts struggling to get favourable results. This reasoning suggests that the political perceptions moderate the relationships between the quality of the exchange relationships and the work effort.

Starting from this thing we consider that *policies at the workplace will moderate the relationship between the quality of exchange relationships and the work effort of the employee, so that employees that report low quality exchange relationships will evaluate the level of effort as being higher in the less political work environments.*

au un dezavantaj distinct, atât în privința dezvoltării carierei, cât și a potențialului lor de a contribui la rezultatele organizației. Este deosebit de important să înțelegem cum se poate crea un mediu unde indivizii aflați în relații de calitate scăzută sunt dispuși să depună efort în muncă, dar cu toate acestea aspectul a fost studiat rareori.

Rezultatele cercetării noastre arată că competența superiorului, luarea centralizată a deciziilor și percepțiile unui mediu de lucru politic moderează relația dintre calitatea relației de schimb dintre lider și angajat și efortul de muncă al angajatului. Forma acestor relații indică faptul că toate servesc drept substitute pentru o relație de schimb lider-angajat de calitate scăzută. În mod specific, aceste variabile, atunci când sunt prezente, pot crea un mediu de lucru care motivează indivizii aflați în relații de schimb lider-angajat de calitate scăzută să depună mai mult efort în muncă decât anticipa teoria schimbului lider-angajat.

Atunci când angajații aflați în relații de schimb de calitate scăzută percep că superiorul lor este mai puțin decât competent, ei ar putea să aibă mai mult control asupra muncii lor, întrucât șeful nu este conștient de tot ceea ce se întâmplă și angajații ar putea să facă ce vor, din moment ce capacitatea de monitorizare a superiorului lor este scăzută. Libertatea de a face ceea ce se cere la locul de muncă fără interferențe din partea șefului poate încuraja depunerea unui efort de muncă mai mare de către un angajat care altfel ar depune numai un efort minim. În mod similar, indivizii aflați în relații de schimb lider-angajat de calitate scăzută care lucrează într-un mediu decentralizat simt că au mai mult control asupra muncii lor și, întrucât pot lua deciziile referitor la ce să facă și cum să facă, sunt dispuși să depună mai mult efort în muncă decât indivizii aflați într-o situație similară, dar într-un mediu centralizat. În final, dacă mediul de lucru este lipsit de politică, efortul de muncă depus de angajații aflați în relații de calitate scăzută poate fi mai mare decât al

2. CONCLUSIONS

The interest for exchanges between leader and employee continues to increase. Employees having low quality exchange relationships have a distinct disadvantage, both regarding career development and their potential of contributing to the organization's results. It is extremely important to understand how an environment can be created, one in which individuals with low quality relationships are willing to make an effort at work, but still the aspect has rarely been studied.

The results of our study show that the superior's competence, the centralized decision making and the perceptions of a political work environment moderate the relationship between the quality of the exchange relationship between leader and employee and the work effort of the employee. The form of these relationships indicates the fact that all of them serve as substitutes for a leader-employee exchange relationship of a low quality. Specifically, these variables, when they are present, can create a work environment that motivates individuals in leader-employee exchange relationships of a low quality to make more effort at work than the leader-employee exchange theory anticipated.

When employees with low quality exchange relationships understand that their superior is less than competent, they could have more control over their work, as the superior is not aware of everything going on and employees could do everything they wanted, as their superior's supervision capacity is low. The freedom of doing what you are asked to at the workplace without any interference from your superior may encourage the employee to make a bigger effort who would otherwise make a minimum effort. Similarly, individuals with low quality leader-employee exchange relationships that work in a decentralized environment feel that they have more control over their work and, as they can make decisions on what and how

indivizilor aflați în situații similare, dar într-un mediu politic. Din nou, folosirea teoriei controlului ca explicație sugerează că mediile apolitice induc sentimente de control, care întăresc dispoziția unui individ de a depune efort, întrucât laudele și recompensele generate de eforturile lui sunt mai probabil să apară aici decât într-un mediu de lucru .

Rezultatele acestui studiu ar putea fi îmbunătățite prin includerea unei estimări a efortului de muncă din parte unei alte persoane decât cea care depune efortul. Colectarea datelor despre efortul angajaților analizați de la superiori sau colegi ar putea duce la o evaluare mai corectă.

În ciuda limitărilor, acest studiu ar putea aduce câteva contribuții la literatura de specialitate, și poate avea implicații asupra departamentelor de resurse umane. Rezultatele noastre indică faptul că trei factori de mediu, competența percepută a superiorului, luarea centralizată de deciziilor și nivelul scăzut de politic sunt legate pozitiv de efortul de muncă auto-estimat al angajaților care au relații de schimb de calitate scăzută cu superiorul lor. Aceste rezultate sugerează că eforturile făcute de management pentru a crește percepțiile de control ale angajaților care nu au o relație de schimb de bună calitate cu superiorul lor vor fi benefice pentru eforturile pe care acești angajați le depun în muncă. Pentru a realiza acest lucru, managerii trebuie să mențină la minim comportamentele politice la locul de muncă prin implementarea și aderarea la politicile de muncă. Luarea acestor măsuri va ajuta angajații să se convingă că performanțele lor vor fi răsplătite, motivându-i astfel să își maximizeze eforturile. În plus, am descoperit că este important ca managementul să se asigure că angajații aflați în relații de calitate scăzută au autonomia de a lua singuri decizii, în așa fel încât să simtă că au un oarecare control asupra mediului lor de muncă. Prin urmare, managerii ar trebui să se gândească la crearea unor sisteme operative de stimulare,

to do, are willing to make a bigger effort at work than individuals in a similar situation, but in a centralized environment. In the end, if the work environment lacks policy, the work effort made by employees with low quality relationships may be bigger than that of the individuals in similar situations, but in a political environment. Again, using the control theory as explanation suggests that apolitical environments induce control feelings, that strengthen an individual's willingness to make an effort, because praises and rewards generated by his efforts are more likely to appear here than in a work environment.

The results of this study could be improved by including an estimation of the work effort of another person than the one who makes an effort. Collecting data on the effort made by the analysed employees by superiors and colleagues could lead to a more accurate evaluation.

Despite the limitations, this study may bring some contributions to the specialist literature and can have implications on the human resource departments. Our results indicate the fact that environment factors, the perceived competence of the superior, the centralized decision making and the low level of politics are positively related to the auto-estimated work effort of the employees that have low quality exchange relationships with their superior. These results suggest that efforts made by management to increase employees' control perceptions that do not have a good quality exchange relationship with their superior will be beneficial for the efforts these employees make at work. In order to achieve that, managers have to minimize policy behaviours at the workplace by implementing and adhering to work policies. Making these decisions will help employees to convince themselves that their performance will be rewarded, thus motivating them to maximize their efforts. Moreover, we discovered that it is important for the management to make sure that employees with low quality

care să susțină luarea deciziilor descentralizată. O asemenea acțiune ar putea aduce o contribuție importantă la performanța angajaților aflați în relații de schimb de calitate scăzută, fără a diminua performanțele bune ale colegilor lor aflați în relații de schimb de calitate înaltă.

Rezultatele noastre indică că investigațiile ulterioare ale metodelor de a maximiza eforturile de muncă ale angajaților aflați în relații de schimb de calitate scăzută constituie o arie de cercetare promițătoare. Dacă studiul nostru constituie o examinare inițială viabilă a acestui fenomen, următorul pas ar fi efectuarea unui studiu mai sofisticat pentru testarea relațiilor-cheie. Unele variații în colectarea datelor și în analiză ar putea oferi rezultate interesante. Studiile ulterioare ar putea compara rezultatele utilizând evaluări ale performanței independente și auto-evaluări. În plus, calitatea relațiilor ar putea fi evaluată independent de superiorul ierarhic sau în mod colectiv, utilizând diada superior-angajat. În final, moderatorii ar putea fi tratați în analiză ca variabile de grup. Cu toate că unii cercetători ar putea condamna acești angajați la cariere stagnante și evaluări ale performanței scăzute, descoperirile noastre sugerează că nu totul este pierdut pentru acești angajați. Este posibilă crearea unui mediu de lucru care să compenseze lipsa leadershipului în relațiile lor de schimb de calitate scăzută prin oferirea de control asupra mediului de lucru și prin motivarea lor să depună efort la locul de muncă.

BIBLIOGRAFIE

1. **Boboc I.**, 2003, „*Organizational and managerial behaviour*”, (Economica Publisher, Bucharest);
2. **Deaconu A.** colab., 2002, „*Comportament organizational si gestiunea resurselor umane*”, (Editura ASE, Bucuresti);

relationships have the autonomy to make decisions, in such a way that they should feel a certain control over their work environment. Therefore, managers ought to think at creating some operating motivation systems, which would support decentralized decision making. Such an action would bring an enormous contribution to the performance of employees with low quality exchange relationships, without diminishing the good performance of their colleagues with high quality exchange relationships.

Our results indicate that further investigation on the methods of maximizing the work efforts of the employees with low quality exchange relationships constitutes a promising research area. If our study is an initial viable analysis of this phenomenon, the next step would be carrying out a more sophisticated study in order to test key relationships. Some variations in data collecting and analysis could offer interesting results. Further studies could compare results using evaluations of the independent performance and self-evaluations. Moreover, the quality of the relationships could be independently evaluated by the hierarchical superior or collectively, using the leader-employee interaction. Finally, the moderators could be treated as group variables in the analysis. Although some researchers could sentence employees to stagnant careers and low evaluations of performance, our discoveries suggest that not everything is lost for these employees. Creating a work environment that would compensate the lack of leadership in their low quality exchange relationships is possible by offering control over the work environment and by motivating them to make an effort at the workplace.

REFERENCES

1. **Boboc I.**, 2003, „*Organizational and managerial behaviour*”, (Economica Publisher, Bucharest);
2. **Deaconu A.** colab., 2002,

3. **Gary J.**, 1996, „*Comportamnet organizational*”, (Editura Economica, Bucuresti);
4. **Kacmar K.M. et al.**, „*Control si schimbare*”,(The Leadership Quartely, USA)
5. **Kacmar K.M., Baron R.A.**, 1999, „*Organizational politics : The state of the field links to related researcg, and an agenda for future research*”, (Research in personel and human resources management, Greenwich);
6. **Kacmar, K.M., Ferris G.R.**, 1991, „*Perception of organizational politics scale:Development and construct validation*”, (Educational and Psychological Measurement);
7. **Militaru Gh.**, 2005, „*Comportament organizational*”, (Editura Economica, Bucuresti);
8. **Pastor I.**, 2008, „*Probleme actuale in managementul resurselor umane*”, (Editura Risoprint, Cluj-Napoca);
9. **Preda M.**, 2006, „*Comporamentt organizational*”, (Editura Polirom, Bucuresti);
10. **Taylor P.J., Pierce J.L.**, 1999, „*Effects of introducing a performance management system on employees subsequent attitudes and effort*”, (Public Personnel Management);
11. **Vlasceanu M.**, 2003, „*Organizatii si comportament organizational*”, (Editura Polirom, Bucuresti)
12. **Vroom V. H.**, 1964, „*Work and motivation*”, (John Wiley snd Sons, New York).
3. **Gary J.**, 1996, „*Organizational behaviour and human resource management*”, (ASE Publisher, Bucharest);
3. **Gary J.**, 1996, „*Organizational behaviour*”, (Economica Publisher, Bucharest);
4. **Kacmar K.M. et al.**, „*Control and exchange*”,(The Leadership Quartely, USA)
4. **Kacmar K.M., Baron R.A.**, 1999, „*Organizational politics : The state of the field links to related researcg, and an agenda for future research*”, (Research in personel and human resources management, Greenwich);
5. **Kacmar, K.M., Ferris G.R.**, 1991, „*Perception of organizational politics scale:Development and construct validation*”, (Educational and Psychological Measurement);
6. **Kacmar, K.M., Ferris G.R.**, 1991, „*Perception of organizational politics scale:Development and construct validation*”, (Educational and Psychological Measurement);
7. **Militaru Gh.**, 2005, „*Organizational behaviour*”, (Economica Publisher, Bucharest);
8. **Pastor I.**, 2008, „*Current issues of human resource management*”, (Risoprint Publisher, Cluj-Napoca);
9. **Preda M.**, 2006, „*Organizational behaviour*”, (Polirom Publisher, Bucharest);
10. **Taylor P.J., Pierce J.L.**, 1999, „*Effects of introducing a performance management system on employees subsequent attitudes and effort*”, (Public Personnel Management);
11. **Vlasceanu M.**, 2003, „*Organizations and organizational behaviour*”, (Polirom Publisher, Bucharest);
12. **Vroom V. H.**, 1964, „*Work and motivation*”, (John Wiley snd Sons, New York).