



Finalizare cercetare post-doctorală

Conf. univ. dr. ing. habil. ~~Victoria~~ - Larisa IVAȘCU

Proiect de cercetare postdoctorală

**Simulări și modelări ale sustenabilității
organizaționale**

Conf. univ. dr. ing. habil. Victoria – Larisa IVAȘCU



Cuprins

A. Descrierea proiectului	6
1. Obiective	8
2. Metodologie	10
3. Rezultate estimate intermediare / finale	10
4. Publicații / patente estimate.....	10
B. Raportul de cercetare.....	11
B1. Autoevaluarea îndeplinirii indicatorilor propuși	11
B2. Lista de lucrări publicate	13
B3. Efectul izolării profesionale asupra performanței locului de muncă, motivației și intenției de a părăsi organizația ale telesariatului în perioada covid-19; rolul moderator al accesului la tehnologie pentru îmbunătățirea comunicării.....	15
B3.1. Literatura de specialitate.....	16
B3.2. Telemunca și performanța locului de muncă.....	17
B3.3. Metodologia cercetării	24
B3.4. Unități de măsură.....	25
B3.5. Analiza factorilor de confirmare.....	25
B3.6. Rezultate și discuții.....	26
B3.7. Hărți comportamentale ale schimbărilor comportamentale ale organizațiilor	30
B3.8. Concluzii.....	34
B3.9. Referințe bibliografice	35
B4. Agricultură urbană – evaluarea tendințelor globale ale protejării mediului înconjurător	43
B4.1. Evaluarea conceptului de agricultură urbană în România	44
B4.2. Situația în Malaezia	52
B4.3. Introducere.....	53



B4.4. Studiul literaturii de specialitate	56
B4.5. Metodologia cercetării	62
B4.6. Rezultatele cercetării	64
B4.7. Concluzii.....	69
B4.8. Referințe bibliografice	70
B5. Investigarea rolului moderator al tehnologiei pentru creșterea competitivității organizaționale	75
B5.1. Sustenabilitatea și competitivitatea organizațională.....	75
B5.2. Rolul tehnologiei sustenabile și analize SPSS.....	76
B5.3. Referințe bibliografice	80
B6. Conturarea profilului organizațional post-pandemie	84
B6.1. Evoluția conceptului de sustenabilitate organizațională.....	84
B6.2. Beneficiile dezvoltării sustenabile din cadrul organizațiilor	89
B6.3. Modelul organizațional post-pandemie	90
B6.4. Referințe bibliografice	92
B7. Workshop-uri organizate pe tema cercetării.....	93
B8. Ghid online pentru sustenabilitate	97
B9. Lucrări științifice publicate.....	100



Lista de figuri

Figura B.1. Cadrul teoretic	24
Figura B.2. Efectul moderator al ACET pentru performanța la locul de muncă	28
Figura B.3. Efectul moderator al ACET asupra motivației la locul de muncă	29
Figura B.4. Efectul moderator al ACET asupra intenției de a părăsi locul de muncă / organizația	30
Figura B.5. Harta conceptuală privind comportamentul organizațional	32
Figura B.6. Harta conceptuală a izolării profesionale	32
Figura B.7. Conturarea comportamentului angajatului în perioada pandemică	33
Figura B.8. Responsabilitatea socială	33
Figura B.9. Responsabilitatea de mediu	34
Figura B.10. Responsabilitatea economică	34
Figura B.11. Practicarea agriculturii urbane în România	46
Figura B.12. Ați auzit de agricultura urbană ÎNAINTE de a participa la acest sondaj?	47
Figura B.13. Ați auzit de „acvaponie”?	48
Figura B.14. Ați auzit de „acvaponie” înainte de această cercetare?	48
Figura B.15. „Fizic sunt încrezător că pot practica agricultură urbană”	49
Figura B.16. „Sunt încrezător că mă pot angaja să practic cel puțin parțial agricultură urbană în fiecare zi”	49
Figura B.17. Direcții ale agriculturii urbane evaluate în cercetarea de piață (sinteză)	50
Figura B.18. Agricultura urbană și sustenabilitatea	57
Figura B.19. Cadrul cercetării	62
Figura B.20. Cadrul cercetării	78
Figura B.21. Model organizațional post-pandemie	91
Figura B.22. Simularea îmbunătățirii factorilor psihosociali care contribuie la implicarea organizațională în dezvoltarea durabilă (contribuție proprie)	91



Lista de tabele

Tabelul B.1. Valorile obținute pentru Mean, SD, ICR, CR și AVE	26
Tabelul B.2. Analiza efectelor moderatoare prin regresie ierarhică.....	27
Tabelul B.3. Analiza efectelor moderatoare prin regresie ierarhică.....	28
Tabelul B.4. Analiza efectelor moderatoare prin regresie ierarhică.....	29
Tabelul B.5. K.M.O. & Bartlett's Test	65
Tabelul B.6. Total Variance Explained	65
Tabelul B.7. Rotated Component Matrix Test	65
Tabelul B.8. Descriptive Statistics: mean and standards deviation.....	66
Tabelul B.9. Correlation test	66
Tabelul B.10. Coefficient test.	66
Tabelul B.11. Model Summary (R Square).....	66
Tabelul B.12. Qualitative Findings Thematically Categorised	66
Tabelul B.13. Date statistice obținute	78
Tabelul B.14. Matricea corelării	79
Tabelul B.15. Coeficientul Cronbach Alpha.....	79
Tabelul B.16. Dimensiunea socială și performanța organizațională	79
Tabelul B.17. Dimensiunea economică și performanța organizațională.....	79
Tabelul B.18. Dimensiunea de mediu și performanța organizațională	79
Tabelul B.19. Evoluția conceptului dezvoltării sustenabile.....	87
Tabelul B.20. Consolidarea conceptului de sustenabilitate.....	88



A. Descrierea proiectului

Prezentul proiect de cercetare postdoctorală intitulat „Simulări și modelări ale sustenabilității organizaționale” abordează cele trei dimensiuni ale sustenabilității organizaționale: economică, socială și mediu. Obiectivul general al cercetării este de a identifica schimbările comportamentale ale organizațiilor sustenabile și de a dezvolta un model strategic organizațional pentru îmbunătățirea nivelului de competitivitate având la bază simulările și modelările fiecărei dimensiuni a sustenabilității. Cea mai mare provocare a lumii de astăzi este adaptarea la dinamica mediului deoarece se află într-o schimbare rapidă datorită perioadei COVID-19 unde incertitudinea și imprevizibilitatea domină spațiul. Instrumentele tehnologice avansate utilizate în timpul pandemiei au modificat comunicarea, motivația angajaților dorința lor de conectivitate personală, tehnologiile utilizate și rezultatele financiare.

Activitatea de cercetare a condus la **publicarea / acceptarea spre publicare a 10 articole științifice**, astfel:

- a. 1 Articol trimis spre publicare la revistă cu factor de impact 3,38, cuartila Q1;
- b. 1 Articol publicat în revistă cu factor de impact 3,251, cuartila Q2;
- c. 1 Articol publicat în revistă cu factor de impact 1,649, cuartila Q3;
- d. 1 Articol publicat în revistă ESCI, Web of Science;
- e. 2 articole publicate la conferințe indexate Web of Science;
- f. 2 articole publicate la conferințe indexate BDI;
- g. 2 capitole de carte;

Când evaluăm sustenabilitatea organizațională se iau în considerare cele trei dimensiuni: economică, socială și mediu. Fiecare dimensiune a cunoscut noi forme în perioada această pandemică. Dimensiunile socială și economică au dezvoltat noi tendințe și comportamente. Organizațiile se confruntă cu 2 situații poziționate în antiteză: angajați care doresc să revină în birouri și angajați care renunță la locul de muncă dacă nu sunt lăsați să lucreze de acasă. Pozițiile organizațiilor sunt diferite, unele au renunțat la spațiile închiriate pe care le aveau și au ales ca angajații să rămână în forma de telemuncă sau muncă de acasă. Alte organizații au apreciat că productivitatea scăzută nu compensează chiriile spațiilor și dezvoltă noi spații de lucru pentru



Academia Oamenilor de Știință din România

angajații companiei. Din perspectiva dimensiunii de mediu, accentul se pune pe creșterea securității și sănătății populației, produsele naturale și îmbunătățirea nivelului de educație.

Toate aceste elemente exprimate reprezintă provocări pentru mediul de afaceri, dar și pentru cercetători. Această cercetare își propune să evalueze și să analizeze factorii care contribuie la dinamica sustenabilității organizaționale și să dezvolte un model empiric care ulterior poate să fie adaptat în funcție de mărimea organizației și domeniul de activitate.

În continuare sunt prezentate obiectivele specifice ale proiectului, activitățile aferente și metodologia cercetării. Sunt prezentate și nivelurile de îndeplinire pentru fiecare obiectiv propus.



1. Obiective

Obiectivul general al propunerii este de a identifica schimbările comportamentale ale organizațiilor sustenabile și de a dezvolta un model strategic organizațional pentru îmbunătățirea nivelului de competitivitate având la bază simulările și modelările fiecărei dimensiuni a sustenabilității.

Obiectivele specifice ale cercetării propuse sunt prezentate în Tabelul 1.

Tabelul 1. Obiective, activități și metodologia

Obiective specifice	Activități	Metodologia utilizată	Status la finalizarea proiectului
O1. Conturarea specificațiilor dimensiunii sociale a organizațiilor (lucrarea teleworking)	1.1. Inventarierea modificărilor intervenite în comportamentul organizațiilor pe perioada pandemică.	Evaluare calitativă Cercetare de piață Analiză și modelare statistică	Realizat în totalitate – Subcapitolul B2
	1.2. Realizarea unor hărți conceptuale care subliniază modificările comportamentale ale organizațiilor.		
	1.3. Inventarierea modificărilor intervenite în comportamentul angajaților pe perioada pandemică.		
	1.4. Realizarea unor hărți conceptuale care subliniază modificările comportamentale ale angajaților		
	1.5. Modelare comportamentală - efectul izolării profesionale asupra performanței locului de muncă, motivației și intenției de a părăsi organizația ale		



Academia Oamenilor de Știință din România

	telesariatului în perioada covid-19; rolul moderator al accesului la tehnologie pentru îmbunătățirea comunicării		
O2. Evaluarea tendințelor globale ale protejării mediului înconjurător (lucrarea Urban Agriculture, situațiile SSM – eu)	2.1. Implicațiile agriculturii urbane la nivel global	G-power software (simulări) Evaluare calitativă și cantitativă	Realizat în totalitate – Subcapitolul B3
	2.2. Noi direcții pentru reducerea amprenteii de dioxid de carbon		
	2.3. Tendințe actuale și viitoare ale locurilor de muncă sustenabile		
O3. Investigarea rolului moderator al tehnologiei pentru creșterea competitivității organizaționale (teleworking, lucrare Cluj)	3.1. Modelări privind rolul tehnologiei pentru creșterea competitivității organizaționale	Analiză statistică (Procedura Process) Evaluare calitativă Cercetare de piață – interviuri în profunzime	Realizat în totalitate – Subcapitolul B4
	3.2. Neuro-guvernanta și guvernanța corporativă		
	3.3. Rolul managementului strategic în perioada pandemică		
O4. Conturarea profilului organizațional post-pandemie	4.1. Identificarea nivelului de competitivitate	Simulări Evaluare calitativă Experiența empirică	Realizat în totalitate – Subcapitolul B5
	4.2. Strategii pentru creșterea competitivității post-pandemie		
	4.3. Dezvoltarea modelului strategic pentru sustenabilitatea organizațională		



2. Metodologie

Metodologia utilizată este prezentată în Tabelul 1 pentru fiecare obiectiv în parte. Aceasta include: cercetarea de piață, evaluarea calitativă și cantitativă, simulări software și analiză statistică.

3. Rezultate estimate intermediare / finale

Rezultatele estimate ale prezentei propuneri sunt:

- 3 hărți conceptuale pentru comportamentele angajaților
- 3 hărți conceptuale pentru comportamentele organizaționale pe cele trei dimensiuni
- 5 modelări
- 2 workshop-uri
- 50 de masteranzi instruiți
- 1 ghid online intitulat „Sustenabilitatea organizațională în perioada pandemică”.

4. Publicații / patente estimate

Pe perioada cercetării postdoctorale vor fi trimise spre publicare o serie de articole științifice, astfel:

1. Articole în jurnale din zona roșie / galbenă (cuartila Q1 / Q2, SSCI / SCIE) – 1 articol
2. Articole în reviste sau conferințe indexate Web of Science (ESCI sau WoS Proceedings) – 4 articole
3. Articole în reviste indexate în alte baze de date internaționale – 3 articole
4. Capitole în cărți de specialitate (Springer) – 2 capitole



B. Raportul de cercetare

Acest capitol cuprinde cercetarea realizată pentru îndeplinirea temei propuse și a obiectivelor prezentate în capitolul A. Capitolul este structurat pe baza obiectivelor stabilite.

B1. Autoevaluarea îndeplinirii indicatorilor propuși

În continuare este prezentată autoevaluarea activităților desfășurate în **perioada 01.10.2021 – 03.12.2021**.

Nr.crt.	Denumirea indicatorului	Planificat	Realizat
1.	Hărți conceptuale pentru comportamentele angajaților	3	Hărțile B5, B6 și B7
2.	Hărți conceptuale pentru comportamentele organizaționale pe cele trei dimensiuni	3	Hărțile B8, B9 și B10
3.	Modelări în Inginerie și Management	5	Capitolele B3, B4, B5
4.	Workshop-uri pe tema cercetării	2	Workshop internațional organizat la Conferința Internațională SIM 22 octombrie 2021 Workshop național organizat în data de 11.10.2021



5.	Masteranzi instruiți	50 masteranzi	Peste 100 de masteranzi instruiți
6.	Ghid online intitulat „Sustenabilitatea organizațională în perioada pandemică”.	1 ghid online	https://www.flipsnack.com/6B77BA77C6F/ghid-pentru-sustenabilitate.html
7.	Articole în jurnale din zona roșie / galbenă (cuartila Q1 / Q2, SSCI / SCIE)	1 articol	Îndeplinit 1 articol publicat în jurnalul Sustainability (Q2)
8.	Articole în reviste sau conferințe indexate Web of Science (ESCI sau WoS Proceedings)	4 articole	Îndeplinit 1 articol trimis spre publicare la revista International Journal of Public Health (Q1) 1 articol publicat în revista Studies in Informatics and Control (Q3) 1 articol publicat în revistă ESCI – conferința QIEM 2 articole publicate SESAM
9.	Articole în reviste indexate în alte baze de date internaționale	3 articole	Îndeplinit 2 articole publicate în revista RMEE 1 articol în compensare cu punctul 8
10.	Capitole în cărți de specialitate (Springer)	2 capitole	Parțial îndeplinit (în curs de publicare) 2 capitole aprobate spre a fi publicate în volume Springer (încă nu este termenul adecvat pentru trimiterea capitolului final)



B2. Lista de lucrări publicate

1. **Larisa Ivascu**, David Frank Ahimaz, Benedict Valentine Arulanandam, Gelu-Ovidiu Tirian, The Perception and Degree of Adoption by Urbanites towards Urban Farming, Sustainability 2021, ISBN 2071-1050, vol. 13(21), 12151, **factor de impact 3,251, cuartilla Q2**. <https://doi.org/10.3390/su132112151> - **indexată Web of Science**
2. Ahsanullah Mohsen, Benedict Valentine Arulanandam, Hong Yip Tan, **Larisa Ivascu**, Exploratory study of corporate governance from neuro-governance lenses during the covid-19 period, International Journal of Public Health, factor de impact 3,38, cuartila Q1. – *trimis către revistă, în proces de recenzie*
3. Muddassar Sarfraz, **Larisa Ivascu**, Kausar Fiaz Khawaja, Adrian Victor Vevera, Florin Dragan, ICT Revolution from Traditional Office to Virtual Office: A Study on Teleworking During COVID-19 Pandemic, Studies in Informatics and Control, ISSN 1220-1766, eISSN 1841-429X, vol. 30, nr. 4/2021, decembrie 2021, **factor de impact 1,649, cuartila Q3**. <https://doi.org/10.24846/x>
4. Muddassar Sarfraz, Muhammad Ibrahim Abdullah, Ammara Iftikhar, **Larisa Ivascu**, Mihai Ardelean, Employees as a second audience: the effect of external communication on internal brand management on the commercial banks, QIEM-ICNcT 2021, 18-19 november 2021 – **acceptată, în curs de indexare în revistă ESCI** https://qiem-nct.utcluj.ro/wp-content/uploads/2021/11/QIEM-ICNcT_2021_Conference_Program.pdf
5. Ciprian Trocan, Marian Mocan, Lucian-Ionel Cioca, **Larisa Ivascu**, Sergiu Sandru, A review of the impact of mining operations on sustainable development, 10th International Symposium on Occupational Health and Safety (SESAM2021), 18 octombrie 2021, Petrosani, Romania – **acceptată, în curs de indexare Web of Science** <https://sesam2021.insemex.ro/index.php/agenda/>
6. Ciprian Trocan, Marian Mocan, Ben-Oni Ardelean, **Larisa Ivascu**, Sergiu Sandru, Social impact assessment in the mining industry, 10th International Symposium on Occupational Health and Safety (SESAM2021), 18 octombrie 2021, Petrosani, Romania. – **acceptată, în curs de indexare Web of Science** <https://sesam2021.insemex.ro/index.php/agenda/>
7. **Larisa Ivascu**, The importance of urban farming in the context of global sustainable development, Review of Management and Economic Engineering, ISSN (print) 1583-



624X, ISSN (online) 2360-2155, decembrie 2021. – **acceptată în curs de indexare BDI**

8. Andrei Agache, Timea Cisma, Muddassar Sarfraz, Andra Diaconescu, **Larisa Ivascu**, The Impact of Home Office on Work Factors That Affect Productivity, Stress Levels and Work / Life Balance among Employees, Review of Management and Economic Engineering, ISSN (print) 1583-624X, ISSN (online) 2360-2155, decembrie 2021, Romania.- **acceptată în curs de indexare BDI**
9. Larisa Ivașcu, A practical approach of technical universities for the sustainable development goals, volum **Springer Nature**
10. Larisa Ivascu, Sustainable business model: challenges, new technologies and future directions, volum Springer.



B3. Efectul izolării profesionale asupra performanței locului de muncă, motivației și intenției de a părăsi organizația ale telesariatului în perioada covid-19; rolul moderator al accesului la tehnologie pentru îmbunătățirea comunicării

Cea mai mare provocare a lumii de astăzi este de a se adapta la mediul aflat într-o schimbare rapidă datorită perioadei COVID-19 unde incertitudinea și imprevizibilitatea au devenit norme. Instrumentele tehnologice avansate utilizate în timpul pandemiei au modificat comunicarea, motivația angajaților și dorința lor de conectivitate personală. Obiectivul principal al studiului este de a analiza impactul izolării profesionale asupra performanței la locul de muncă și motivației telesariatului, dar și a intenției de a părăsi organizația. Studiul are în vedere, de asemenea, rolul moderator al accesului la tehnologia de comunicare a informațiilor. Cele 478 de chestionare utilizabile au fost aplicate angajaților din sectorul telecomunicațiilor / tehnologiei informației. Studiul actual a folosit procedura de calcul PROCESS. Am efectuat analiza factorilor confirmatori, corelația, fiabilitatea, validitatea și analiza ierarhică de regresie pentru testarea ipotezelor. Rezultatele studiului arată că izolarea profesională are impact negativ asupra performanței și motivației la locul de muncă și impact pozitiv asupra intenției de a părăsi organizația. Efectul de interacțiune al izolării profesionale și accesului la tehnologia pentru îmbunătățirea comunicării asupra motivației la locul de muncă s-a dovedit a fi semnificativ.

În ultimii ani, telemunca și munca de acasă au crescut rapid în contextul pandemiei. Această creștere a condus la o schimbare a metodelor de lucru, în special la un program flexibil și o locație a familiei. Aceste modificări s-au găsit și în tipurile de tehnologie de comunicare și utilizarea informațiilor (Raišiene, Rapuano, Varkulevičiute și Stachová, 2020).

Telemunca sau munca de acasă oferă flexibilitate, independență și o apropiere a angajatului față de familie. Totodată, impactul angajaților asupra mediului este redus, având în vedere aspectele specifice ale transportului. La începutul anului 2020, multe companii globale au facilitat angajaților munca de acasă pentru a evita supraaglomerarea. Interesele angajaților pentru telemuncă au început să crească și această facilitate a început să fie acceptată de tot mai mulți lucrători (Nguyen, 2021).

În timp, angajații au început să simtă nevoia de a socializa. Drept urmare, în unele țări, angajații au început să se întoarcă la muncă, în procente mici, simțind o constrângere de a lucra

de acasă. Cu toate acestea, fluctuațiile bolilor au determinat lucrătorii să se întoarcă la telemuncă la începutul acestui an (Li, Liu, Mai și Zhang, 2020).

În perioada pandemică Covid-19 milioane de lucrători din Uniunea Europeană și din întreaga lume au lucrat de acasă. În 2020, aproximativ 40% dintre lucrători au desfășurat telemuncă cu normă întreagă (Comisia Europeană, 2020). Aceasta este o creștere față de 2019, când lucrau de acasă, aproximativ 5,5% - un procent semnificativ din lucrătorii independenți care lucrează de acasă. În 2019, peste 35% dintre ei au lucrat de acasă. În prezent, procentul telesalariaților este în creștere. Domeniile de activitate care desfășoară activități de acasă se încadrează în principal în tehnologia informației, serviciile de comunicații, sectorul serviciilor, publicarea, activitatea de marketing, imobiliară, financiară, activitățile de asigurări și alte sectoare (Lebopo, Seymour și Knoesen, 2020). La nivel global, situația telemuncii este similară cu dorința angajaților de a lucra de acasă (Comisia Europeană, 2020).

Situația pandemică a generat schimbări a modului în care companiile își desfășoară activitatea, iar distanțarea socială poate afecta nivelul de motivație al angajaților. Pot apărea mai multe riscuri în activitatea organizațională pe care trebuie să o gestioneze în mod adecvat (Kuwahara, Hori, Ohmagari și Mizoue, 2020). Practicile de conducere trebuie să se adapteze la condițiile de pandemie pentru a consolida eficiența financiară și performanța durabilă (Hicks, 2020). Managementul are un rol decisiv în performanța angajaților și în creșterea organizațiilor. Deciziile de management vor avea consecințe asupra cifrei de afaceri, motivație, performanță și comunicării. Studiile arată că o perioadă lungă de timp petrecută în regim telemuncă poate avea efecte considerabile asupra productivității, comunicării, dinamicii și relațiilor de muncă (Ruiz-Frutos, Ortega-Moreno, Dias, Bernardes, García-Iglesias și Gómez-Salgado, 2020).

În acest context de pandemie, lucrarea de față investighează impactul izolării profesionale asupra performanței la locul de muncă, motivației și a intenției de a părăsi organizația. Studiul are în vedere, de asemenea, rolul moderator al accesului la tehnologia de comunicare a informațiilor. „*Telemunca este definită ca utilizarea tehnologiilor informației și comunicațiilor TIC, cum ar fi smartphone-urile, tabletele, laptopurile și computerele desktop, pentru munca care se desfășoară în afara sediului angajatorului*” (ILO, 2020).

B3.1. Literatura de specialitate

Au fost realizate mai multe studii care ilustrează provocările cu care se confruntă angajații în timpul declanșării COVID-19. Drept urmare, angajații pandemici se confruntă cu

implicațiile sociale, psihologice, fizice și tehnice cauzate de mediul în schimbare rapidă. Poate că noile provocări apărute în timpul pandemiei sunt, fără îndoială, unice. Statisticile recente din 2020 demonstrează că zeci de milioane de oameni din Statele Unite au devenit șomeri din cauza disponibilizărilor numeroase. Mai mult, un studiu recent arată că politica privind facilitățile de la locul de muncă reprezintă un set unic de provocări pentru angajați, deoarece aceștia nu pot căuta locuri de muncă alternative, spre exemplu biblioteci, cafenele sau altele. Această segmentare limitată între sfera de muncă și cea personală i-a determinat pe angajați să se „deconecteze” de la rutina monotonă de lucru (Chawla, MacGowan, Podsakoff și Gabriel, 2020). Disponibilitatea consumatorilor de a plăti și intenția de a cumpăra produse ecologice sunt factori primari care afectează comportamentul ecologic de cumpărare (Naz și colab., 2020)

Mai mult decât atât, înainte de izbucnirea COVID-19, studiile înregistrau o reducere semnificativă a conflictului dintre familie și muncă (Neal, Chapman, Ingersoll-Dayton și Emlen, 1993) prin implementarea eficientă a practicilor prietenoase cu familia la locul de muncă, cum ar fi programele de lucru flexibile și facilități pentru îngrijirea copiilor în spațiile organizaționale și altele. Cu toate acestea, pe măsură ce pandemia actuală continuă să se mențină, conflictul dintre sfera muncii și a familiei a crescut considerabil. Pentru a susține în continuare această viziune, Giurge și Bohns (2020) afirmă că îngrijorarea angajaților cu privire la familia și prietenii lor a crescut, deoarece le este dificil să mențină granițe adecvate între muncă și familie. Odată cu răspândirea imensă a COVID-19, mulți angajați sunt obligați să lucreze de acasă, crescând singurătatea angajaților și excluziunea socială (Kopp, 2020; Robinson, 2020). Pentru a rezuma, măsurile combinate pentru distanțarea socială / fizică, izolarea la locul de muncă și sentimentul de lipsă de incluziune și de bunuri au reprezentat un risc considerabil pentru sănătatea mentală și fizică a angajaților, afectând astfel în mod nejustificat productivitatea organizației (Henning-Smith, 2020).

B3.2. Telemunca și performanța locului de muncă

Datorită numărului crescut de persoane care solicită flexibilitate, îmbunătățiri în tehnologie (Beno, 2018), organizațiile adoptă tot mai mult regimul de telemuncă sau munca de acasă, ceea ce înseamnă că telesalariații lucrează în afara spațiilor de birou pentru a efectua activități folosind echipamente eficiente TIC (tehnologia informației și comunicațiilor). Termenul „telemuncă” se referă la practica aferentă locului de muncă care întărește atât flexibilitatea organizațională, cât și flexibilitatea angajaților. Conform definiției, telemunca este întâlnită la organizațiile care utilizează tehnologia informației și comunicațiilor pentru a oferi

acces angajaților pentru desfășurarea activității de serviciu din locații îndepărtate (Nilles, 1998). Diverși cercetători din diferite arii și-au prezentat concluziile empirice care descriu relația dintre telemuncă și performanța la locul de muncă a angajaților. Pentru a demonstra semnificația studiilor anterioare referitoare la telemuncă se poate afirma că echipele virtuale care operează online tind să fie mai productive și mai eficiente în etapele de brainstorming decât echipele care își desfășoară activitatea față în față (DeRosa, Smith și Hantula, 2007). Cu toate acestea, pe de altă parte, conform argumentului prezentat de cercetători cu privire la performanța individuală la locul de muncă, telesalariații tind să rateze beneficiile creative care pot rezulta din interacțiunile față în față (Allen, Golden și Shockley, 2015). De asemenea, Mogilner, Whillans și Norton (2018) au afirmat, de asemenea, că interacțiunile sociale de înaltă calitate sunt esențiale atât pentru sănătatea mentală, cât și pentru cea fizică a angajatului.

A. Izolarea profesională și performanța la locul de muncă

Izolarea profesională este definită ca starea de spirit sau credința care ține o persoană departe de locul de muncă (Diekema, 1992). Poate fi definit și ca un sentiment de izolare față de colegii profesioniști, adică colegii. Un studiu realizat de Salomon și Salomon (1984) elaborează noțiunea că telesalariații pot experimenta diferite tipuri de izolare, adică *izolarea profesională* și *izolarea socială*. Izolarea profesională îi face pe telesalariați să se teamă de pierderea recompensei organizaționale deoarece ei cred lipsa aprecierii managerului ar putea limita oportunitatea de promovare și avansare în carieră. În schimb, izolarea socială se referă la incapacitatea angajaților de a dezvolta interacțiuni informale cu colegii și prietenii lor.

În mod similar, Fort și Butt (1991) susțin că atunci când telesalariații sunt izolați la locul de muncă, le lipsește posibilitatea de a forma rețele de comunicare informale cu colegii lor de muncă, afectând performanța angajaților și obiectivele organizației. Datorită acestor sentimente, se constată că telesalariații izolați profesional se simt mai puțin încrezători în ceea ce privește abilitățile și cunoștințele lor, făcându-i astfel vulnerabili la neîndeplinirea atribuțiilor de muncă. Ineficiența lor, incapacitatea de a gestiona sarcini complexe îi privează de dobândirea și schimbul de cunoștințe esențiale cu colegii lor de muncă (Krauss și Fussell, 1990). Prin urmare, se poate concluziona că relația de muncă a angajaților oferă cunoștințe detaliate despre sarcină, personalitățile colegilor de muncă și manageri, care pot fi esențiale pentru executarea corectă a sarcinilor locului de muncă (Duffy, Ganster și Pagon, 2002). Relațiile sociale și interpersonale ale angajaților pot prezenta efecte negative asupra performanței unui individ. De

aceea telesalariații izolați profesional au tendința de a prezenta performanțe slabe la locul de muncă. Bunea și Dinu (2020) au investigat relația dintre caracteristicile consiliului de administrație și partea operațional.

În consecință, din cauza procesului decizional deficitar, telesalariații izolați profesional sunt mai predispuși să dezvolte planuri de corecție, prin urmare, apar anumite deficiențe ale sănătății psihologice și fizice (DeWall și Baumeister, 2006), ceea ce afectează în continuare performanța angajaților. În concluzie, Rook (1984) susține că telesalariații izolați profesional sunt mai puțin susceptibili să înțeleagă și să interpreteze informațiile cu acuratețe, afectându-le astfel negativ performanța activităților. Mai mult, studiul concluzionează că acești angajați au șanse mai mari de avansare în carieră, demonstrând performanțe superioare (Fort și Butt, 1999). Cu toate acestea, în antiteză, au fost prezentate și cercetări care descriu că telemunca nu conturează în mod clar performanța angajaților care lucrează de acasă. De asemenea, majoritatea cercetătorilor susțin că productivitatea angajaților și calitatea muncii pot apărea și atunci când angajații lucrează de acasă (Peters, Tijdens, KG și Wetzels, 2004). În plus, datorită creșterii izolației profesionale, a devenit dificil pentru supraveghetori să gestioneze și să monitorizeze performanța teleangajaților (Greer și Payne, 2014).

Mai mult, Peters și colab. (2004) au chestionat 66 de manageri cu privire la politici muncii de acasă. Ei credeau că această nouă practică a locului de muncă va scădea interacțiunea dintre angajat și manager. Prin urmare, cercetarea a raportat că angajații care erau departe de colegii lor aveau un spirit de echipă mai redus, afectând productivitatea angajaților (Ford și Butts 1991). În plus, izolarea profesională a estompat granițele căminului familial, adică inclusiv spațiul personal este utilizat pentru activitățile de birou. Acest conflict emergent afectează motivația angajaților, care este adesea asociată cu performanța unui individ. (Gould-Williams și Davies, 2005). Implicațiile inteligenței artificiale în industria comerțului pot ajuta la determinarea nevoilor clienților (Dinu, 2021).

Mai mult, principala slăbiciune a comunicării electronice este aceea că face din casă un loc plictisitor de lucru, deoarece nu oferă nicio separare fizică între muncă și timpul personal. Acest dezavantaj creează incertitudine, afectând astfel satisfacția angajaților. Se poate afirma că o scădere a satisfacției la locul de muncă are ca rezultat o scădere a performanței locului de muncă (Nisar, Prabhakar și Strakova, 2019).

Așadar, pe baza argumentelor prezentate anterior se poate contura prima ipoteză:



H1: Izolarea profesională afectează negativ performanța la locul de muncă

B. Izolarea profesională și motivația

În zilele noastre, un exemplu relevant de izolare profesională este pandemia globală COVID-19, care a forțat milioane de lucrători din întreaga lume să lucreze de la casele lor. Această provocare a schimbat dramatic contextul locului de muncă, conturând întrebarea cu privire la efectele acesteia asupra motivației individuale. Cercetările anterioare arată că nivelul motivației depinde de doi factori diferiți, spre exemplu starea de bine și productivitatea unui individ. Prin urmare, a devenit important pentru organizație să înțeleagă facilitățile muncii de la distanță și efectul acestora asupra motivației individului. Numeroase studii explică impactul izolării profesionale asupra motivației angajaților. După cum s-a menționat, telemunca poate introduce stimulente solide pentru angajați prin satisfacerea nevoilor acestora, cum ar fi programul de lucru flexibil. Această oportunitate de relaxare stimulează autonomia și motivația angajaților (O'Neil, Hambley, Greidanus, MacDonnell și Kline, 2009). În mod similar, nefiind limitați la orele de lucru tradiționale și realizând activitățile de acasă, telesalariații se simt mai motivați să îndeplinească activitățile în timpul orelor lor productive (Eversole, Venneberg, Crowder, Rouna și Coats, 2012). Prin urmare, cercetarea concluzionează că telemunca aduce beneficii atât organizației, cât și angajaților, având la bază orele de lucru flexibile, motivându-i să fie productivi prin echilibrarea vieții lor personale și profesionale (Snellman, 2014). Există o relație directă între diversitatea de gen și performanța financiară (Dinu și Bunea, 2018).

Mai mult, Madsen (2003) explică faptul că telemunca dezvoltă o relație de tip câștig-câștig atât pentru personal, cât și pentru organizație, ceea ce face convingătoare oportunitatea dintre diversele variante de reducere a costurilor, motivarea lucrătorilor și crearea stabilității vieții profesionale. În urma pandemiei COVID-19, mediul care susține satisfacerea nevoilor și dorințelor individuale s-a modificat drastic. Un studiu anterior arată că indivizii se simt apreciați de organizație pe baza nevoilor lor esențiale de a forma o relație pozitivă cu colegii de muncă (Yu, 2016).

În consecință, ca răspuns la actuala pandemie, organizațiile își susțin activitățile de afaceri prin implementarea facilităților tehnologiei avansate, adică telemunca. În explicarea acestei noțiuni, Maurer (2020) susține că multe companii organizează în această perioadă prânzuri virtuale, pauze de cafea și ore de relaxare pentru angajați pentru a asigura conectivitatea socială. Cu toate acestea, noile practici implică socializare virtuală, dezvoltă un

sentiment de afiliere solidă în rândul angajaților, afectând în consecință motivația lucrătorului. Prin urmare, studiile anterioare concluzionează următoarea ipoteză.

H2: Izolarea profesională afectează negativ motivația la locul de muncă

C. Izolarea profesională și intenția de a părăsi organizația

Intenția de a părăsi organizația se definește ca separarea voluntară a angajaților de relațiile de muncă (Hom, Lee, Shaw și Hausknecht 2017). Potrivit Park și Jung (2015), intenția de a părăsi organizația este dorința unui individ de a părăsi organizația. Un studiu realizat de Khan (1994) explică faptul că relațiile interpersonale puternice cu colegii de muncă tind să îndeplinească nevoile emoționale individuale. Acest sentiment îl motivează pe angajat să dezvolte un angajament puternic față de organizație, reducând astfel intenția de a părăsi organizația. (Maertz & Griffeth, 2004). Pe de altă parte, persoanele cu relații interumane slabe tind să părăsească organizația mai rapid (Mitchell, Holtom, Lee, Syblinski și Erez, 2001; Dinu și colab., 2020). Datorită răspândirii intense a COVID-19, întregul glob este afectat de provocări unice, ceea ce face reprezentă o provocare pentru organizații pentru păstrarea forței de muncă. Pentru a explica această noțiune, Kokobun, Ino și Ishimura (2020) au chestionat companiile japoneze care își desfășoară activitatea în China și au descoperit o anxietate crescută a angajaților din cauza fricii de infectare cu COVID-19 care sporește intenția de părăsire a organizației. Rezultatele au arătat că organizațiile fac eforturi pentru a dezvolta o relație puternică cu angajații lor, rămânând confidenți, gestionând astfel această dorință de părăsire. Cu toate acestea, intenția manifestată de a părăsi organizația nu poate fi întotdeauna un predictor valid al demisiilor existente.

În același timp, în antiteză, majoritatea cercetătorilor susțin că telemunca nu dezvoltă întotdeauna un rezultat negativ. Telemunca servește ca o strategie eficientă de management în reducerea pierderilor organizației și a eficientizării cheltuielilor. Cercetarea a sugerat, de asemenea, că telemunca sporește autonomia și flexibilitatea locurilor de muncă (Ezra și Deckman, 1996). În mod similar, obținând avantaje financiare și de productivitate, lucrătorii pot contribui la productivitatea și eficiența organizației (Martin & MacDonnell, 2012). Un studiu cuprinzător susținut de Bailey și Kurland (2002) afirmă că serviciul de telecomunicații îmbunătățește performanța locului de muncă prin reducerea ratei de părăsire a organizațiilor.

Mai mult, Gadjendran și Harrison (2007) au efectuat o meta-analiză detaliată a 46 de studii și au explicat că telemunca permite angajaților să lucreze de acasă, reducând numărul

demisiilor și reducând numărul zilelor concediilor de boală. Mai mult decât atât, constatările semnificative ale Fonner și Roloff (2010) sugerează că telesalariații sunt mai mulțumiți decât angajații de la birou, obținând astfel beneficii semnificative prin realizarea muncii de la distanță. Prin urmare, concluziile anterioare se încheie prin formularea ipotezei.

H3: Izolarea profesională influențează pozitiv intenția de a părăsi organizația

D. Rolul moderator al accesului la tehnologia pentru îmbunătățirea comunicării

Cea mai mare provocare a zilelor de astăzi o reprezintă adaptarea la mediul în schimbare rapidă dezvoltată de COVID-19, unde incertitudinea și imprevizibilitatea au devenit norme. Instrumentele tehnologice avansate utilizate în timpul pandemiei au modificat comunicarea, motivația angajaților și dorința lor personală de conectivitate (Downing, 2006). Era digitală a adus o evoluție înfloritoare pentru a dezvolta rețele de comunicare instantanee.

În prezent, comunicarea digitală implică rețele de telecomunicații foarte inovative și funcționale (Zoom, Google Meet, Chat Rooms, We Chat) pentru a asigura congruența socială, spre exemplu interacțiunile față în față. Fără îndoială, de accesul global la tehnologiile pentru telecomunicații au beneficiat utilizatorii, cum ar fi angajații, clienții și compania, trecând astfel de la interacțiunile fizice la conectivitatea online. Prin urmare, răspândirea noilor tehnologii pentru întreprinderi a înregistrat atât efecte pozitive, cât și negative. Mai exact, odată cu adaptarea noilor platforme tehnologice, organizațiile oferă o interfață ușor de utilizat pentru stabilirea conectivității între angajați și companie, menținând astfel un echilibru între viața profesională și viața personală. (Ankli & Palliam, 2012). Pentru a continua afirmațiile, se detaliază acest aspect, iar Felstead și Henseke (2017) susțin că progresul constant în IT îmbunătățește moralul angajaților prin realizarea unei armonii între viața profesională și viața personală. În comparație, alte studii arată că în aceste perioade companiile forțează angajații să execute activități care implică acces la noile instrumente tehnologice. Prin urmare, a devenit vital pentru profesioniștii din afaceri să înțeleagă modul în care tehnologia poate fi utilizată, în mod eficient, în timpul COVID-19.

Noul progres al tehnologiilor informației și telecomunicațiilor reprezintă un avantaj pentru locul de muncă deoarece permite angajatului să lucreze în afara mediului de lucru tradițional. Mai presus de toate, aceste atribute tehnologice avansate contribuie la îmbunătățirea satisfacției angajaților care este esențială pentru păstrarea angajaților, stabilind astfel o afiliere solidă în raport cu fluctuația locului de muncă (Telework, 2014). Cu toate acestea, noile

dezvoltări IT au făcut lucrătorii să simtă că performanța lor la locul de muncă este, fără îndoială, afectată de munca la distanță (Major, Verive și Joice, 2008). Morikawa (2020) explică faptul că evoluția neașteptată a COVID-19 a dat peste cap practicile tradiționale de afaceri. Drept urmare, multe organizații au început să elimine limitele fizice ale locului de muncă pentru a stabili o rețea de comunicare flexibilă și diversă. Cu toate acestea, pe măsură ce pandemia continuă să evolueze, instrumentele practice și inovatoare de comunicare virtuală trebuie îmbunătățite pentru ca lucrătorii să își îndeplinească obligațiile în condiții de siguranță și eficacitate (CISA, 2020). În plus, Sein (2020) sugerează că natura specifică a perioadei pandemice impune companiilor să stabilească o coordonare puternică între infrastructura IT, oamenii săi și practicile de lucru pentru a facilita colaborările internaționale. Cu toate acestea, noile instrumente tehnologice, de ultimă generație, pot beneficia de eliminarea severității COVID-19 (Sein, 2020). Prin urmare, se pot formula următoarele ipoteze pe baza literaturii prezentate anterior:

H4: Accesul la tehnologie pentru îmbunătățirea comunicării (access to communication-enhancing technology - ACET) are rol moderator asupra relației dintre izolarea profesională și performanța la locul de muncă. Impactul negativ al izolării profesionale asupra performanței la locul de muncă este redus atunci când telesalariații au acces mai mare la tehnologia pentru îmbunătățirea comunicării.

H5: Accesul la tehnologie pentru îmbunătățirea comunicării are rol moderator asupra relației dintre izolarea profesională și motivația la locul de muncă. Impactul negativ al izolării profesionale asupra motivației la locul de muncă este redus atunci când telesalariații au acces mai mare la tehnologia pentru îmbunătățirea comunicării.

H6: Accesul la tehnologie pentru îmbunătățirea comunicării are rol moderator asupra relației dintre izolarea profesională și intenția de a părăsi organizația. Impactul negativ al izolării profesionale asupra intenției de a părăsi organizația este redus atunci când telesalariații au acces mai mare la tehnologia pentru îmbunătățirea comunicării.

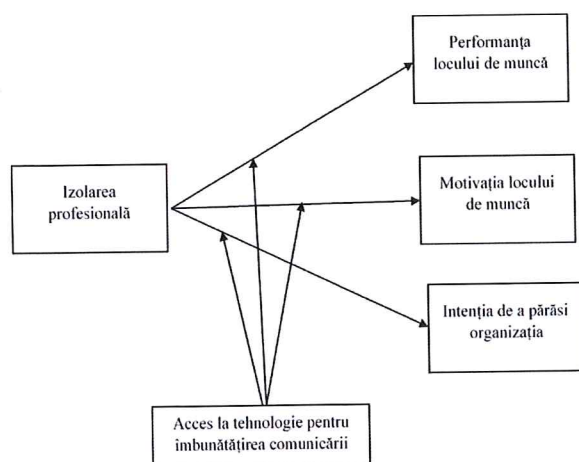


Figura B.1. Cadrul teoretic

B3.3. Metodologia cercetării

Datele au fost colectate în două perioade de timp de la angajații din sectorul telecomunicațiilor / IT situat în Islamabad / Lahore / Karachi, Pakistan. A fost păstrat un decalaj de o lună între fiecare punct de măsurare, adică momentul 1 și momentul 2. Participanții au răspuns la variabile independente și moderatoare: izolarea profesională și accesul la tehnologie pentru îmbunătățirea comunicării la momentul 1 și variabila dependentă: performanța locului de muncă, intenția de a părăsi organizația și motivația angajaților la momentul 2. Pentru a urmări dacă respondenții au participat la ambele perioade sau nu, participanții au fost rugați să menționeze ID-ul angajatului / numărul de contact și alte detalii care ar putea ajuta cercetarea prezentă pentru a identifica corelațiile răspunsurilor din cele două perioade 1 și 2.

Inițial, 600 de telesalariați au fost invitați să participe la sondaj și au fost întrebați despre vârsta, sexul, calificarea, experiența profesională, variabila independentă și moderatoare: izolarea profesională și accesul la tehnologie pentru îmbunătățirea comunicării; dintre acestea au fost primite 478 de răspunsuri complete / utilizabile; cu o rată de răspuns de 80%. După un decalaj de 1 lună, 478 de participanți care au răspuns la momentul 1 au fost contactați din nou și li s-a solicitat să participe la sondajul 2; cu toate acestea, au fost primite 430 de răspunsuri complete, obținând o rată de răspuns globală de 72%. Statisticile demografice arată că 356 (83%) de bărbați și 74 (17%) de femei au participat la studiu. 71% dintre respondenți dețin studii de licență, iar 25% au urmat ciclul de master sau doctorat (toți fiind telesalariați). 95 (22%) dintre respondenți au vârsta sub 25; 201 (47%) dintre respondenți s-au înscris în grupa de vârstă 26-35, iar 107 (25%) dintre respondenți s-au înscris în grupa de vârstă 36-45.

B3.4. Unități de măsură

Izolarea profesională a fost evaluată utilizând o scală cu șapte itemi care a fost dezvoltată de Golden, Veiga și Dino (2008). Exemplele de elemente includ: „Nu îmi lipsește contactul cu colegii”, „Îmi lipsește contactul față în față cu colegii de muncă” și „Mă simt izolat”. Scala a fost măsurată folosind cinci niveluri ale scalei Likert de la dezacord puternic până la acord puternic. Pentru a măsura accesul la tehnologia pentru îmbunătățirea comunicării a fost utilizată scala cu 4 itemi dezvoltată de Golden și colab. (2008). Telesalariații au fost întrebați cu privire la „accesul la Internet de mare viteză”, „podul de conferințe audio” și „platforma pentru conferințe video și tablă interactivă electronică”; și li s-a cerut să răspundă de la „0”, adică nu este disponibil / nu există la „4”, adică disponibil / există.

Performanța locului de muncă a fost măsurată utilizând o scară cu patru itemi dezvoltată de Wayne și Liden (1995). Supervizorii au fost rugați să evalueze performanța lucrătorilor de la distanță (subordonați). Exemplele de elemente includ: „Care este viziunea dumneavoastră personală asupra subordonatului în ceea ce privește eficacitatea sa generală?” și „Per total, în ce măsură credeți că subordonatul dumneavoastră și-a îndeplinit efectiv rolurile și responsabilitățile?”; și a fost măsurată folosind scara Likert cu 5 itemi, de la 0 (ineficient) la 4 (foarte eficient). Intenția de părăsire a organizației a fost evaluată utilizând o scară cu 2 itemi dezvoltată de Schaubroeck, Cotton și Jennings (1989). Exemplele de elemente includ „Mă gândesc adesea la demisie”, „Probabil că voi căuta un nou loc de muncă în anul următor” și au fost măsurate folosind scara Likert cu 5 itemi, de la dezacord puternic până la acord puternic. Motivația la locul de muncă a fost măsurată folosind abordarea cu 16 dimensiuni dezvoltată de Mottaz (1985), Brislin și colab. (2005) și Mahaney și Lederer's (2006) și ulterior adaptată de Ertan (2008) pentru studiul său despre sectorul serviciilor. Dimensiunile au fost măsurate folosind o scală Likert cu 5 itemi, de la dezacord puternic la acord puternic, iar dimensiunile includ: „Mă văd ca un angajat important al spitalelor”, „Am perspective de promovare” și „Sunt hotărât(ă) să plec de la locul meu de muncă”.

B3.5. Analiza factorilor de confirmare

După aplicarea procedurii de curățare și screening a datelor, adică analiza datelor lipsă și tehnica de detectare a valorilor anterioare, a fost aplicată analiza factorului confirmator (confirmatory factor analysis - CFA) pentru a verifica validitatea. Rezultatul modelului cu cinci factori prezintă CFI = 0,935; GFI = 0,867; AGFI = 0,814; NFI = 0,845; RMSEA = 0,05, adică

în intervalul acceptabil, comparativ cu rezultatele: CFI = 0,750; GFI = 0,667; AGFI = 0,630; NFI = 0,660; RMSEA = 1,20; care confirmă validitatea discriminantă a variabilelor studiului.

B3.6. Rezultate și discuții

Tabelul nr. 1 ilustrează statistici descriptive, corelație, fidelitatea consistenței interne (coeficientul Alpha Cronbach) și încrederea compozit pentru modelul măsurat (variabile independente, moderate și dependente). După cum se arată, izolarea profesională este semnificativ asociată cu satisfacția la locul de muncă ($r = -0.480$, $p < .05$), intenția de a părăsi locul de muncă ($r = -0.466$, $p < .05$), motivația locului de muncă ($r = -0.391$, $p < .05$) și accesul la tehnologia pentru îmbunătățirea comunicării ($r = 0.530$, $p < .05$). În plus, Tabelul nr. 1 ilustrează, de asemenea, rezultatele coeficientului de consistență internă Alfa Cronbach (ICR), gradul de încredere compozit, varianța medie extrasă AVE și validitatea discriminantă; care sunt vizate, așa cum sugerează Hair și alții, (2010); Lowry & Gaskin (2014).

Tabelul B.1. Valorile obținute pentru Mean, SD, ICR, CR și AVE

	Mean	SD	ICR	CR	AVE	1	2	3	4	5
Izolarea profesională	3,87	1,77	0,820	0,870	0,517	(0,719)				
Satisfacția la locul de muncă	3,95	1,98	0,835	0,799	0,525	-0,480**	(0,724)			
Intenția de a părăsi locul de muncă	2,98	1,93	0,842	0,811	0,548	0,466**	-0,303**	(0,740)		
Motivația la locul de muncă	4,39	1,76	0,950	0,920	0,501	-0,391**	0,436*	-0,344*	(0,707)	
Acces la tehnologie pentru îmbunătățirea comunicării	3,72	1,85	0,808	0,785	0,587	0,530*	0,278*	-0,562*	0,483**	(0,766)

Notă n=430, Mean = media; SD = abaterea standard; ICR = Coeficientul de Consistență Internă (Internal Consistency reliability - Cronbach's alpha); CR = Grad de încredere compozit (Composite Reliability); AVE = Varianța medie extrasă (Average Variance Extracted); Validitatea discriminantă este prezentată în paranteze. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Studiul actual a folosit procedura de calcul *PROCESS*: Model 1 dezvoltat de Hayes (2013) pentru a testa abordarea propusă. Tabelele nr. 2, nr. 3 și nr. 4 prezintă H1, H2, H3 și analiza moderării. Ipotezele 1, 2, 3 afirmă că izolarea profesională influențează negativ performanța la locul de muncă (H1), motivația la locul de muncă (H2) și este asociată pozitiv cu intenția de a părăsi locul de muncă / organizația (H3) și arată că este semnificativă cu $\beta = -$

0,327, $p < 0,01$; $\beta = -0,582$, $p < 0,05$ și $\beta = 0,268$, respectiv $p < 0,05$; Prin urmare, ipotezele H1, H2, H3 sunt acceptate statistic.

Tabelul B.2. Analiza efectelor moderatoare prin regresie ierarhică

Predictori	Satisfacția la locul de muncă					
	R	R ²	Estimate	SE	LLCI	ULCI
Step 1	.46***	.22				
Constant			6.733***	1.745	1.135	3.568
PI			-0.327**	.498	0.325	1.265
ACET			.204***	.426	5.658	4.568
Step 2	ΔR^2	.19				
PI x ACET			-.215**	.325	1.758	2.554

Efectele condiționale directe al lui X asupra lui Y la valorile variabilei moderator, ACET

Moderator	Performanța la locul de muncă			
	Effect	Boot SE	LLCI	ULCI
ACET -1SD (-1.85)	-.458***	.029	.297	.325
ACET mean (0.00)	-.409***	.032	.145	.225
ACET +1SD (1.85)	-.365*	.035	.025	.110

Notă: $n = 430$, PI = Izolare Profesională (Professional Isolation), ACET = Access la tehnologie pentru îmbunătățirea comunicării (Access to communication enhancing technology), Dimensiunea eșantionului Bootstrap (Bootstrap Sample Size) = 5000. LL = Limita inferioară (Lower Limit), CI = Interval de Confidență (Confidence Interval), UL = Limită superioară (Upper Limit). * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Pentru ipoteza H4, efectul de interacțiune al izolării profesionale și accesului la tehnologie pentru îmbunătățirea comunicării (ACET) asupra performanței la locul de muncă, s-a dovedit a fi semnificativ cu $\beta = -0,215$, $p < 0,05$. Mai mult, efectele directe condiționale raportate în Tabelul nr. 2 ilustrează că intensitatea relației dintre izolarea profesională și performanța la locul de muncă scade atunci când telesalariații au acces mai intens la ACET ($\beta = -0,458$, $p < 0,05$). Astfel, ipoteza 4 este acceptată.