ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI



Școala doctorală de Management

TEZĂ DE DOCTORAT

Prezentată și susținută public de către autor:

Berța M. Loredana Simona

Titlul tezei de doctorat:

STUDIU PRIVIND MOTIVAREA, RESURSELE PSIHOLOGICE ȘI PERFORMANȚA LA LOCUL DE MUNCĂ ÎN CONTEXTUL REVENIRII DIN CONCEDIUL DE CREȘTERE A COPILULUI

Conducător de doctorat: Prof. univ.dr. Cătălina RADU

București, 2026

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Consiliul pentru Studii Universitare de Doctorat

Școala Doctorală

Management

STUDIU PRIVIND MOTIVAREA, RESURSELE PSIHOLOGICE ŞI PERFORMANŢA LA LOCUL DE MUNCĂ ÎN CONTEXTUL REVENIRII DIN CONCEDIUL DE CREŞTERE A COPILULUI

Berța Loredana Simona

Conducător de doctorat: Prof. univ.dr. Cătălina RADU

București, 2026

REZUMAT

Cercetarea de față aduce o contribuție originală prin analizarea reintegrării profesionale după concediul de creștere a copilului ca proces managerial, psihologic și organizațional complex, demonstrând că revenirea la muncă nu reprezintă doar reluarea formală a activității, ci o etapă de tranziție în care angajatul își reconstruiește treptat ritmul profesional, încrederea, vizibilitatea, implicarea și echilibrul dintre responsabilitățile familiale și cerințele postului.

Rezultatele empirice evidențiază că performanța după revenire este influențată de interacțiunea dintre resursele individuale și cele organizaționale, iar conflictul muncă-familie, deși rămâne o cerință semnificativă în perioada post-concediu, își poate diminua efectele negative atunci când angajatul beneficiază de sprijin social, flexibilitate, claritate a rolurilor, comunicare managerială adecvată, tratament echitabil și muncă percepută ca fiind semnificativă. În acest sens, sprijinul organizațional nu elimină integral dificultățile reintegrării, însă reduce costul psihologic al tranziției și contribuie la menținerea motivației, implicării și performanței profesionale.

O contribuție importantă constă în identificarea unor profiluri distincte de reintegrare, care arată că angajații reveniți din concediul de creștere a copilului nu formează un grup omogen, deoarece unii pot beneficia de sprijin, dar pot resimți presiuni generate de suprapunerea cerințelor profesionale și familiale, în timp ce alții prezintă niveluri diferite de bunăstare, implicare și performanță, în funcție de resursele disponibile și de calitatea sprijinului primit.

Structura lucrării susține treptat acest argument, pornind de la fundamentarea teoretică a managementului resurselor umane, a motivației și a resurselor psihologice, continuând cu analiza concediului de creștere a copilului și a revenirii la muncă, iar ulterior cu prezentarea cercetării empirice, interpretarea rezultatelor și formularea recomandărilor aplicative.

Ca rezultat aplicativ, cercetarea propune modelul SUSTAIN, construit în jurul dimensiunilor sprijin, înțelegere, tranziție structurată, autonomie, incluziune și norme de echitate, oferind organizațiilor un cadru practic pentru pregătirea revenirii, susținerea angajatului în primele săptămâni și monitorizarea reintegrării pe termen mediu.

Concluzia este că reintegrarea profesională sustenabilă nu depinde exclusiv de reziliența individuală, ci de calitatea sprijinului construit de organizație, iar atunci când revenirea este tratată strategic, organizațiile protejează capitalul uman și creează condiții pentru motivație, retenție și performanță durabilă. Astfel, lucrarea de față oferă repere utile pentru practici de resurse umane mai echitabile și mai predictibile.

Cuvinte-cheie: reintegrare profesională; concediu de creștere a copilului; managementul resurselor umane; motivație profesională; sprijin organizațional; conflict muncă-familie; performanță sustenabilă; modelul SUSTAIN.

SUMMARY

The present research makes an original contribution by analyzing the professional reintegration after parental leave as a complex managerial, psychological and organizational process, demonstrating that the return to work is not only the formal resumption of activity, but a transition stage in which the employee gradually rebuilds their professional rhythm, confidence, visibility, involvement and balance between family responsibilities and job requirements.

The empirical results highlight that performance after return is influenced by the interaction between individual and organizational resources, and work-family conflict, although it remains a significant requirement in the post-leave period, can diminish its negative effects when the employee benefits from social support, flexibility, clarity of roles, adequate managerial communication, fair treatment and work perceived as meaningful. However, organisational support does not completely eliminate the difficulties of reintegration, but it reduces the psychological cost of the transition and helps to maintain motivation, involvement and professional performance.

An important contribution is the identification of distinct reintegration profiles, which show that employees returning from parental leave do not form a homogeneous group, as some may benefit from support but may feel pressures generated by overlapping work and family requirements, while others have different levels of well-being, involvement and performance, depending on the resources available and the quality of the support received.

The structure of the paper gradually supports this argument, starting from the theoretical foundation of human resources management, motivation and psychological resources, continuing with the analysis of parental leave and return to work, and then with the presentation of empirical research, interpretation of results and formulation of practical recommendations.

As an applicative result, the research proposes the SUSTAIN model, built around the dimensions of support, understanding, structured transition, autonomy, inclusion and equity norms, providing organizations with a practical framework for preparing for the return, supporting the employee in the first weeks and monitoring reintegration in the medium term.

The conclusion is that sustainable professional reintegration does not depend exclusively on individual resilience, but on the quality of the support built by the organization, and when the return is treated strategically, organizations protect human capital and create conditions for motivation, retention and sustainable performance. Thus, the paper provides useful benchmarks for fairer and more predictable human resources practices.

Keywords: professional reintegration; parental leave; human resources management; professional motivation; organizational support; work-family conflict; sustainable performance; SUSTAIN model.