CZU: 005.96

ANGAJAMENTUL ȘI AGILITATEA RESURSELOR UMANE: FACTORI DETERMINANȚI AI PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE

Drd. Svetlana BODACI, ASEM
svetlana.bodaci@gmail.com
ORCID: 0009-0006-4972-9494
DOI: https://doi.org/10.53486/econ.2026.137.68

Rezumat

Lucrarea analizează angajamentul și agilitatea resurselor umane, ca factori determinanți ai performanței organizaționale. Asigurarea unui nivel înalt al angajamentului și agilității resurselor umane necesită practici flexibile și ajustabile în domeniul resurselor umane, astfel încât organizațiile să depășească mai ușor diferite situații de ordin economic și social la care sunt expuse. În vederea aprecierii angajamentului și agilității resurselor umane, în cadrul organizației a fost realizat un sondaj de opinie, chestionarul fiind instrumentul de colectare a datelor. Chestionarul a inclus 10 afirmații privind angajamentul și 5 afirmații privind agilitatea. Fiecare dintre afirmațiile incluse în chestionar a fost evaluată pe o scală Likert, de la 1 la 5. Rezultatele demonstrează că respondenții au percepții diferite asupra afirmațiilor ce caracterizează angajamentul și agilitatea resurselor umane.

Cuvinte-cheie: *angajament, agilitate, performanță organizațională, resurse umane, practici de resurse umane*

Clasificarea JEL: M10; M12; M14.

Introducere

Performanța organizațională depinde foarte mult de calitatea practicilor de resurse umane implementate în cadrul organizației. Acestea pot avea efecte asupra nivelului de implicare a angajaților și pot influența direct performanța organizațională. De asemenea, schimbările permanente din societate, determinate de anumite circumstanțe, impun remodelarea comportamentului angajaților în cadrul organizației, inclusiv prin schimbarea mentalității și a abordării, aspecte caracteristice agilității. Chiar dacă cercetările în domeniu au constatat o relație pozitivă între percepțiile practicilor de resurse umane disponibile și performanța la locul de muncă, mai puțin este cunoscută măsura în care angajații percep aceste practici ca fiind eficiente [12]. În acest context, *VanBeurden și colab*. [23] consideră că implicarea și comportamentul proactiv sunt mai ridicate atunci când angajații percep practicile existente ca fiind eficiente, iar absența acestora este considerată irelevantă pentru activitatea lor.

UDC: 005.96

HUMAN RESOURCE ENGAGEMENT AND AGILITY: DETERMINANTS OF ORGANISATIONAL PERFORMANCE

PhD candidate Svetlana BODACI, ASEM
svetlana.bodaci@gmail.com
ORCID: 0009-0006-4972-9494
DOI: https://doi.org/10.53486/econ.2026.137.68

Abstract

The paper analyses human resource engagement and agility as determinants of organisational performance. Ensuring a high levels of human resource engagement and agility requires flexible and adaptable HR practices, enabling organisations to respond more effectively to the various economic and social circumstances they may encounter. To assess human resource engagement and agility, an opinion survey was conducted within the organisation, using a questionnaire serving as the data collection instrument. The questionnaire comprised 10 statements related on engagement and five statements related to agility. Each statement in the questionnaire was rated on a five-point Likert scale. The results indicate that respondents hold different perceptions of the statements used to characterise human resource engagement and agility.

Keywords: *engagement, agility, organisational performance, human resources, human resource practices*

JEL Classification: M10; M12; M14.

Introduction

Organisational performance depends to a great extent on the quality of the human resource practices implemented within the organisation. These practices can affect the level of employee engagement and can directly influence organisational performance. Moreover, the constant changes occurring in society, driven by various circumstances, require employees to adapt their behaviour within the organisation, including through changes in mindset and approach, aspects that are characteristic of agility. Although research in the field has identified a positive relationship between perceptions of available HR practices and job performance, less is known about the extent to which employees perceive these practices as effective [12]. In this context, *VanBeurden et al.* [23] argue that engagement and proactive behaviour are higher when employees perceive existing practices as effective, whereas the absence of such practices is considered irrelevant to their work.

Improving organisational performance is an important objective that requires increased attention

Îmbunătățirea performanței organizaționale este un obiectiv important, care necesită o atenție sporită acordată dezvoltării capabilității angajaților, deziderat ce poate fi realizat printr-un angajament sporit și prin dezvoltarea rezilienței acestora. Recunoscând că performanța constituie piatra de temelie a succesului organizațional, devine imperativ să se acorde prioritate inițiativelor care vizează creșterea performanței angajaților [3]. În acest context, *Harter și colab.* [16] susțin că organizațiile performante sunt cele care înregistrează o creștere a profitului ca urmare a unei implicări mai mari din partea angajaților. Cu toate acestea, *raportul Gallup* din anul 2024 arăta că, la nivel global, în anul 2023, doar 23% dintre angajați erau implicați, 62% nu se considerau implicați, iar 15% erau activ dezimplicați [apud 10].

În afară de aceasta, atingerea unui nivel predictibil de performanță poate avea loc printr-un proces continuu de adaptare a organizațiilor. În aceste condiții, se impune dezvoltarea agilității forței de muncă pentru a diminua rezistența angajaților la schimbare. Drept urmare, agilitatea forței de muncă depinde de modul în care angajații gestionează și răspund la schimbările imprevizibile ale pieței.

Pornind de la cele menționate, obiectivul prezentei lucrări constă în analiza teoretică și aplicativă a angajamentului și agilității resurselor umane, precum și a percepțiilor personalului executant asupra acestor factori determinanți.

Metodologia cercetării

Prezenta lucrare este fundamentată pe mai multe metode de cercetare, fiecare având partea sa de contribuție la atingerea obiectivului prestabilit. Astfel, în vederea fundamentării teoretice a angajamentului și agilității personalului, au fost analizate mai multe lucrări publicate în reviste științifice indexate în *Web of Science*, din domeniul managementului resurselor umane și al comportamentului organizațional. Analiza lucrărilor respective a permis conturarea cadrului teoretic al problemei cercetate, constituind o premisă pentru identificarea unor afirmații care reflectă angajamentul și agilitatea resurselor umane și care au fost incluse în chestionarul elaborat în acest scop. Astfel, în chestionar au fost incluși 10 itemi/afirmații aferenți angajamentului salariaților și cinci itemi care descriu agilitatea resurselor umane. Sondajul de opinie a fost realizat în cadrul B.C. MAIB S.A., iar personalul de execuție al băncii a participat în calitate de respondenți. Sondajul a fost realizat anual în rândul personalului executant, iar rezultatele sunt prezentate pentru ultimii trei ani. În general, la sondaj au participat aproximativ 75% din personalul executant al B.C. MAIB S.A., respectiv 1547 respondenți în anul 2023, 1806 – în anul 2024 și 1779 – în anul 2025. Luând în considerare faptul că MAIB SA are o cotă de piață de aproximativ 37% din totalul serviciilor bancare, considerăm că sondajul are un nivel de reprezentativitate destul de bună.

to the development of employee capabilities, a goal that can be achieved through increased engagement and the strengthening of employee resilience. Given that performance is the cornerstone of organisational success, it is essential to prioritise initiatives aimed at increasing employee performance [3]. In this context, *Harter et al.* [16] argue that high-performing organisations are those that achieve profit growth as a result of greater employee engagement. Nevertheless, the *Gallup report* of 2024 showed that, globally, only 23% of employees were engaged in 2023 , while 62% did not consider themselves engaged, and 15% were actively disengaged [apud 10].

Furthermore, achieving a predictable level of performance requires a continuous process of organisational adaptation. Under these conditions, developing workforce agility becomes necessary in order to reduce employee resistance to change. Consequently, workforce agility depends on how employees manage and respond to unpredictable changes in the market.

Based on the above considerations, the objective of this paper is to provide theoretical and applied analysis of human resource engagement and agility, as well as to examine non-managerial employees' perceptions to these determinants.

Research Methodology

This paper is based on several research methods, each contributing to the achievement of the stated objective. Thus, to establish the theoretical foundations of staff engagement and agility, a number of papers published in scientific journals indexed in *Web of Science*, in the fields of human resource management and organisational behaviour, were analysed. The analysis of these studies made it possible to outline the theoretical framework of the research problem and provide a basis for identifying statements reflecting human resource engagement and agility, which were subsequently included in the questionnaire developed for this purpose. Accordingly, the questionnaire comprised 10 items/statements related to employee engagement and five items describing human resource agility. The opinion survey was conducted at B.C. MAIB S.A., with the bank's non-managerial employees participating as respondents. The survey was conducted annually among non-managerial employees, and the results are presented in this paper cover the most recent three-year period. Overall, approximately 75% of the non-managerial employees of B.C. MAIB S.A. participated in the survey, comprising 1,547 respondents in 2023, 1,806 in 2024 and 1,779 in 2025. Considering that MAIB S.A. holds a market share of approximately 37% of total banking services, we consider the survey to have a fairly good level of representativeness.

The items included in the research were assessed using a five-point Likert scale, where 1 represen-

Pentru evaluarea itemilor incluși în cercetare a fost utilizată scala Likert de la 1 la 5, în care 1 semnifică aprecierea cea mai mică, iar 5 – aprecierea cea mai mare. Rezultatele obținute au fost grupate în două categorii. Prima categorie cuprinde respondenții care au apreciat cu 4 și 5 itemii din chestionar, iar a doua categorie cuprinde angajații care au apreciat aceiași itemi cu 1, 2 și 3. De asemenea, trebuie menționat că rezultatele sunt prezentate în procente și doar pentru prima categorie, adică pentru itemii care au fost apreciați cu 4 și 5.

Rezultate și discuții

În opinia lui *Gomes și colab.* [14], angajamentul forței de muncă reprezintă entuziasmul, implicarea și conexiunea energetică a angajaților cu activitatea lor profesională. Deși există o multitudine de definiții ale angajamentului, în opinia noastră, cea oferită de *Shuck și Wollard* [22] este una clară și accesibilă. Potrivit autorilor, angajamentul reprezintă „energia cognitivă, emoțională și comportamentală pe care un angajat o direcționează spre rezultate organizaționale pozitive" [22, p. 90]. Potrivit lui *Schneider și colab.* [19], principalul factor determinant al angajamentului resurselor umane îl constituie contextul profesional în care angajații percep organizația ca fiind orientată spre obiective și demonstrând preocupare pentru oameni. *Angajamentul în muncă reflectă atitudinea afectiv-motivațională pozitivă, alcătuită din trei dimensiuni: vigoare, dedicare și absorbție* [18]. În opinia autorilor, *vigoarea* se caracterizează prin niveluri ridicate de energie și reziliență mentală pe durata programului de muncă, precum și prin dorința de a investi efort în muncă și de a rezista la dificultăți. *Dedicarea* este asociată cu sentimentul de apartenență, persistență, inspirație, mândrie și provocare pe care angajatul îl resimte în timpul activității sale. *Absorbția*, la rândul său, reprezintă capabilitatea angajatului de a se concentra pe deplin asupra muncii. Totodată, *Bano și Khatun* [5] susțin că nivelurile de implicare și dedicare variază foarte mult între angajați de la diferite niveluri ierarhice, precum și între angajații care ocupă posturi diferite și au niveluri diferite de experiență. În afară de aceasta, *Boccoli și colab.* [7] constată că angajamentul salariaților este puternic influențat de variabile externe, sub forma interacțiunii sociale și a contextului organizațional. De asemenea, angajamentul în muncă poate fi influențat de caracteristicile postului și anume: sprijinul social din partea colegilor, importanța sarcinii și autonomia, precum și factori legați de leadership, cum ar fi relația bună cu superiorii și experiența leadershipului transformațional [9].

Angajamentul salariaților este esențial pentru performanța organizațională, deoarece aduce o multitudine de beneficii, și anume: productivitate sporită a angajaților, rate mai ridicate de menținere a angajaților în organizație, fluctuație redusă a personalului, epuizare profesională redusă etc. Angajații cărora le

ted the lowest rating and 5 the highest. The responses were grouped into two categories. The first category comprised respondents who rated the questionnaire items with scores of 4 or 5, while the second category comprised employees who assigned scores of 1, 2 or 3. It should also be noted that the results are presented as percentages and refer exclusively to the first category, i.e. response rated 4 or 5.

Results and Discussion

According to *Gomes et al.* [14], workforce engagement represents employees' enthusiasm, involvement and energetic connection with their professional activity. Although there are numerous definitions of engagement, in our view, the one offered by *Shuck and Wollard* [22] is clear and accessible. According to these authors, engagement is "the cognitive, emotional and behavioural energy an employee directs toward positive organizational outcomes" [22, p. 90]. According to *Schneider et al.* [19], the main determinant of human resource engagement is a work context in which employees perceive the organisation as goal-oriented and as demonstrating concern for people. *Work engagement reflects a positive affective-motivational state consisting of three dimensions: vigour, dedication and absorption* [18]. According to the authors, *vigour* is characterised by high levels of energy and mental resilience while working, as well as by a willingness to invest effort in one's work and to persist in the face of difficulties. *Dedication* is associated with the sense of belonging, persistence, inspiration, pride and challenge that employees experience in their work. *Absorption*, in turn, refers to the employee's ability to fully concentrate on their work. At the same time, *Bano and Khatun* [5] argue that levels of engagement and dedication vary considerably among employees at different hierarchical levels, as well as among employees holding different positions and having different levels of experience. Furthermore, *Boccoli et al.* [7] find that employee engagement is strongly influenced by external variables in the form of social interaction and organisational context. Work engagement can also be influenced by job characteristics, namely social support from colleagues, task significance and autonomy, as well as by leadership-related factors, such as a good relationship with supervisors and the experience of transformational leadership [9].

Employee engagement is essential for organisational performance because it provides numerous important benefits, namely: increased employee productivity, higher employee retention rates, lower staff turnover and reduced levels of burnout, among others. Employees who lack sufficient engagement at work are generally more likely to seek new employment opportunities outside the organisation. Moreover, employee engagement is closely associated with employees' individual job performance and with overall organisational outcomes [4].

lipsește angajamentul la locul de muncă sunt mai predispuși spre identificarea unor noi oportunități de angajare. În afară de aceasta, angajamentul salariaților este asociat cu performanța acestora la locul de muncă și cu rezultatele organizației [4].

Pornind de la faptul că angajamentul salariaților contribuie la sporirea performanței organizaționale, pentru orice companie este important să identifice acele practici și condiții care contribuie la creșterea nivelul de angajament al personalului. În **Tabelul 1** sunt prezentate aprecierile pentru cei 10 itemi incluși în chestionar, care reflectă condițiile favorabile unui nivel sporit de angajament al angajaților.

Given that employee engagement contributes significantly to improved organisational performance and the achievement of organisational objectives, it is important for any company to identify the specific practices and working conditions that help increase and maintain a higher level of staff engagement. **Table 1** presents the ratings for the 10 questionnaire items reflecting the main conditions considered conducive to achieving a higher level of employee engagement within the organisation.

Tabelul 1/ Table 1

Aprecierea itemilor ce caracterizează angajamentul personalului/
Assessment of items characterizing staff engagement

Itemii cuprinși în cercetare/ Items included in the research	2023	2024	2025
La locul de muncă simt respectul din partea colegilor/ At work, I feel respected by my colleagues	83	91	91
Sunt încurajat de colegi să identific cele mai bune soluții la provocările care apar la locul de muncă/ My colleagues encourage me to find the best solutions to challenges that arise at work.	87	88	91
La locul de muncă sunt apreciat de colegii mei/ At work, I am appreciated by my colleagues	...	86	85
Managementul superior comunică permanent realizările și obiectivele organizației, ceea ce mă motivează/ Senior management constantly communicates the organization's achievements and objectives, which motivates me	85	89	90
Apreciez oportunitățile de dezvoltare continuă oferite de organizație/ I value the continuous development opportunities offered by the organization	84	87	89
Postul de muncă îmi oferă libertate pentru organizarea și ordonarea sarcinilor de muncă în mod independent/ My job gives me the freedom to organize and prioritize my work tasks independently	80	87	90
Simt că pot discuta deschis cu colegii de muncă ideile și opiniile mele/ I feel I can openly discuss my ideas and opinions with my colleagues	...	88	89
Sunt mândru că muncesc în această organizație/ I am proud to work for this organization	90	91	94
La locul de muncă facem schimb de cunoștințe și experiență în mod constant/ At work, we constantly share knowledge and experience	90	92	92
Per ansamblu, simt că îmi pot atinge obiectivele în materie de carieră în această organizație/ Overall, I feel I can achieve my career goals in this organization	...	83	83

Sursa: *elaborat de autoare/* ***Source:*** *developed by the author*

Rezultatele prezentate în Tabelul 1 demonstrează faptul că ponderea respondenților care au apreciat cu 4 și 5 afirmațiile ce caracterizează angajamentul salariaților a fost, în general, în creștere în perioada analizată. Doar o singură afirmație, *„La locul de muncă sunt apreciat de colegii mei"* a înregistrat o pondere mai mică în anul 2025, comparativ cu anul anterior. Totodată, observăm că cea mai mare creștere a înregistrat-o afirmația *„La locul de muncă simt respectul din partea colegilor".*

The results presented in Table 1 show that the share of respondents who rated the statements characterising employee engagement with scores of 4 and 5 generally increased over the period analysed. Only one statement, *"At work, I am appreciated by my colleagues",* recorded a lower share in 2025 compared to the previous year. At the same time, the largest increase was recorded by the statement *"At work, I feel respected by my colleagues".* The share of

Ponderea angajaților care au apreciat această afirmație cu 4 și 5 a crescut de la 83% în anul 2023 până la 91% în anul 2025.

Cel de-al doilea factor determinant, cu implicații directe asupra performanței organizaționale se referă la agilitatea resurselor umane. Potrivit lui *Giugula și Dinu* [13], agilitatea forței de muncă este percepută ca o capabilitate strategică multidimensională, alcătuită din mai multe elemente: adaptabilitatea competențelor, receptivitatea comportamentală și pregătirea cognitiv-comportamentală pentru schimbare. Prin urmare, agilitatea forței de muncă depinde de politicile de resurse umane implementate în cadrul organizației, oferindu-i acesteia un avantaj în raport cu concurenții. O forță de muncă agilă contribuie la creșterea agilității organizației. În acest context, *Sherehiy și colab.* [20, p. 456-457] evidențiază șapte atribute ale agilității organizației, și anume: „1) flexibilitate și adaptabilitate, 2) receptivitate, 3) viteză, 4) integrare și complexitate redusă, 5) mobilizarea competențelor de bază, 6) produse de înaltă calitate și personalizate și 7) cultură a schimbării". În opinia lui *Huumonen* [17], organizația agilă se caracterizează printr-o „complexitate redusă, o delegare sporită a autonomiei și a adaptabilității structurii organizaționale, o configurabilitate care se apropie de virtualitate și o variație a atribuțiilor de agilitate permisă la nivelurile ierarhice inferioare" [17]. În acest context, resursele umane au un rol determinant în asigurarea agilității organizației deoarece, în opinia lui *Bhattacharya* și *Wright* [6, p. 19] „formele de capital ale organizației reprezintă doar potențialitățile lor inerte, capitalul uman este cel care transformă acest potențial și energizează crearea de bogăție". Pentru ca angajații să reușească să transforme potențialul inert în creare de bogăție, *Huumonen* [17] susține că agilitatea forței de muncă are nevoie de practici de resurse umane orientate spre crearea unei forțe de muncă inovatoare și împuternicite, cum ar fi practicile orientate spre relații, delegarea puterii, îmbogățirea posturilor, rotația posturilor și munca în echipă. Cercetând agilitatea resurselor umane, *Alavi și colab.* [2] au identificat atribute de agilitate adaptivă, cum ar fi reziliența, și atribute ale *agilității proactive*, cum este curajul, ca factori importanți ai agilității. Autorii susțin că agilitatea adaptivă se referă la modificarea propriului comportament în raport cu mediul organizațional aflat în schimbare, în timp ce agilitatea proactivă are în vedere inițierea unor activități care afectează pozitiv mediul organizațional.

Aghaei și colab. [1] au constatat că există o relație pozitivă semnificativă între agilitatea angajatului și performanța percepută de acesta la locul de muncă. Această relație poate fi explicată prin faptul că angajații agili sunt considerați capabili să proceseze rapid informațiile, sunt adaptabili, mai degrabă decât reactivi, în medii de muncă turbulente, precum și sunt motivați de oportunități de autodezvoltare [8].

employees who rated this statement with scores of 4 and 5 increased from 83% in 2023 to 91% in 2025.

The second determinant, with direct implications for organisational performance, is human resource agility. According to *Giugula and Dinu* [13], workforce agility is perceived as a multidimensional strategic capability comprising several elements: adaptability of competencies, behavioural responsiveness and cognitive-behavioural readiness for change. Workforce agility therefore depends on the HR policies implemented within the organisation, giving it an advantage over its competitors. An agile workforce contributes to greater organisational agility. In this context, *Sherehiy et al.* [20, pp. 456-457] highlight seven attributes of enterprise agility, namely: "1) flexibility and adaptability, 2) responsiveness, 3) speed, 4) integration and low complexity, 5) mobilization of core competencies, 6) high-quality and customized products, and 7) culture of change". In the view of *Huumonen* [17], the agile organisation is characterised by "reduced complexity, increased delegation of autonomy and adaptability of the organizational structure, configurability approaching virtuality, and variation of agility attributes permitted at lower hierarchical levels" [17]. In this context, human resources play a decisive role in ensuring organisational agility because, according to *Bhattacharya* and *Wright* [6, p. 19], "the organization's forms of capital represent only their inert potential; it is human capital that transforms this potential and energizes the creation of wealth". For employees to succeed in transforming inert potential into wealth creation, *Huumonen* [17] argues that workforce agility requires HR practices aimed at building an innovative and empowered workforce, such as relationship-oriented practices, delegation of authority, job enrichment, job rotation and teamwork. In their study of human resource agility, *Alavi et al.* [2] identified attributes of adaptive agility, such as resilience, and attributes of *proactive agility*, such as courage, as important factors of agility. The authors argue that adaptive agility refers to changing one's own behaviour in response to a changing organisational environment, while proactive agility involves initiating activities that positively affect the organisational environment.

Aghaei et al. [1] found a significant positive relationship between employee agility and employees' perceived level of job performance. This relationship can be explained by the fact that agile employees are generally considered capable of processing information quickly and effectively, are adaptive rather than reactive in turbulent and rapidly changing work environments, and are motivated by opportunities for continuous self-development [8].

Workforce agility largely depends on how effectively employees manage and respond to chan-

Agilitatea forței de muncă depinde de modul în care angajații gestionează și răspund la schimbările din condițiile imprevizibile ale pieței. Agilitatea forței de muncă include proactivitatea, adaptabilitatea și reziliența [21]. Activitățile de resurse umane, cum ar fi autonomia la locul de muncă, îmbogățirea competențelor în cadrul postului, participarea angajaților, instruirea angajaților, diversitatea competențelor și a sarcinilor de muncă contribuie la agilitatea forței de muncă [15] și, prin urmare, o forță de muncă agilă poate îmbunătăți performanța organizațională [11]. În **Figura 1** sunt prezentate cinci afirmații/itemi cu efecte asupra agilității angajaților din cadrul organizației.

ges occuring in unpredictable market conditions. Workforce agility includes three important dimensions: proactivity, adaptability and resilience [21]. HR activities such as workplace autonomy, job-related skill enrichment, employee participation, employee training, and diversity of skills and work tasks can make an important contribution to workforce agility [15], and consequently an agile workforce can contribute to improved organisational performance [11]. **Figure 1** presents five statements/ items reflecying the main factors that influence employee agility within the organisation.

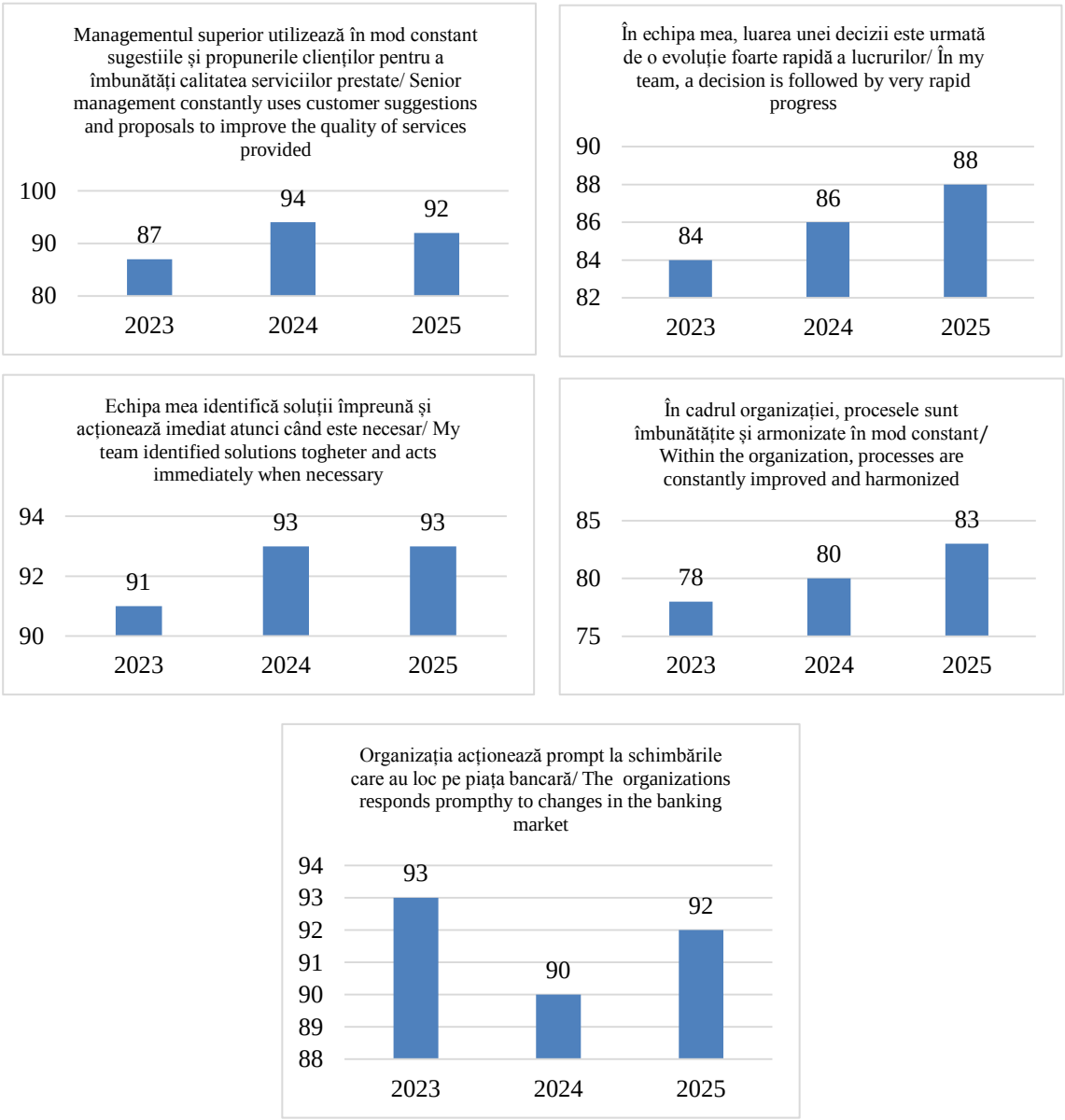


Figura 1. Aprecierea itemilor ce caracterizează agilitatea resurselor umane/
Figure 1. Assessment of items characterizing human resource agility
Sursa: *elaborată de autoare/* ***Source:*** *developed by the author*

Rezultatele prezentate în **Figura 1** arată că respondenții au percepții diferite asupra afirmațiilor ce caracterizează agilitatea resurselor umane. Dintre itemii incluși în cercetare, afirmația *„Procesele sunt îmbunătățite și armonizate în mod constant în cadrul organizației"* a înregistrat cea mai mică apreciere. Deși această apreciere a fost în creștere, doar 83% dintre respondenți au apreciat această afirmație cu 4 și 5 pe scala Likert. De asemenea, constatăm că itemul *„Managementul superior utilizează în mod constant sugestiile și propunerile clienților pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor prestate"* a primit o apreciere mai mică din partea respondenților, în anul 2025, comparativ cu anul 2024. Acest rezultat demonstrează că viteza de reacție a managementului superior la sugestiile și propunerile clienților s-a redus, ceea ce impune o atenție sporită asupra acestui aspect. Spiritul de echipă este apreciat cu 4 și 5 puncte de 93% dintre respondenți, fapt ce indică un nivel ridicat al cooperări în cadrul organizației și încurajarea colaborării dintre angajați în vederea identificării celor mai eficiente soluții pentru organizație.

Concluzii

Performanța organizațională reprezintă una dintre preocupările majore ale managementului superior, conștientizând, totodată, că resursele umane au un rol esențial în atingerea unui nivel corespunzător de performanță. Cercetările în domeniu relevă faptul că angajamentul și agilitatea resurselor umane constituie factori importanți care contribuie la sporirea performanței organizaționale.

Cercetarea empirică realizată asupra angajamentului și agilității resurselor umane demonstrează faptul că practicile de resurse umane necesită o adaptare continuă pentru a susține nivelul de angajament și agilitate al personalului. Totodată, cercetarea empirică realizată asupra angajamentului și agilității resurselor umane relevă existența unor aspecte și procese ce pot fi îmbunătățite pentru a spori performanța individuală și cea organizațională.

Aprecierea itemilor ce caracterizează angajamentul și agilitatea resurselor umane de către personalul executant, în calitate de respondenți, indică necesitatea unor preocupări suplimentare din partea managementului superior și a specialiștilor în resurse umane. Preocupările acestora trebuie să conducă la menținerea unui nivel ridicat al angajamentului și agilității resurselor umane, conștientizând că, doar în acest mod, pot face față provocărilor și schimbărilor economice și sociale care devin tot mai frecvente.

The results presented in **Figure 1** show that respondents hold different perceptions of the statements characterising human resource agility. Among the items included in the research, the statement *"Processes are constantly improved and harmonised within the organisation"* received the lowest rating. Although this rating has been increasing, only 83% of respondents rated this statement with scores of 4 and 5 on the Likert scale. We also note that the item *"Senior management constantly uses customer suggestions and proposals to improve the quality of services provided"* received a lower rating from respondents in 2025 compared to 2024. This result may suggest a perceived decline in senior management's responsiveness to customer suggestions and proposals, which calls for increased attention to this aspect. Team spirit was rated with scores 4 and 5 by 93% of respondents, indicating a high level of cooperation within the organisation and the encouragement of collaboration among employees in order to identify the most effective solutions for the organisation.

Conclusions

Organisational performance is one of the major concerns of senior management, which is also increasingly aware that human resources play an essential role in achieving and maintasining an adequate level of organisational performance. Research in the field shows that human resource engagement and agility are important factors contributing to higher level of organisational performance.

The empirical research on human resource engagement and agility shows that HR practices require continuous adaptation and improvement in order to sustain appropriate levels of employee engagement and agility over time. At the same time, the empirical findings reveal certain aspects and processes that can be further improved to enhance both individual employee performance and overall organisational performance.

The ratings assigned by non-managerial employees, as respondents, to the items characterising human resource engagement and agility indicate the need for additional and continuous efforts on the part of senior management and HR specialists. These efforts should contribute to maintaining high levels of human resource engagement and agility, bearing in mind that this approach can strengthen organisations' ability to cope effectively with the economic and social challenges and changes that are becoming increasingly frequent.

Bibliografie/ Bibliography:

1. AGHAEI, I.; M. HAGHANI and E. J. LIMUNGA. Task and relationship conflicts, employee agility, and perceived job performance. *Journal of Management and Research*. Online. 2022. vol. 9, no. 1. Disponibil: https://doi.org/10.29145/jmr/91/02 [accesat 2026-09-29].

2. ALAVI, S.; D. Abd WAHAB; N. MUHAMAD and B. A. SHIRANI. Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*. Online. 2014, vol. 52, no. 21, pp. 6273–6295. Disponibil: https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919420 [accesat 2026-09-29].
3. ALROWWAD, A. A.; S. H. ABUALOUSH and R. E. MASA'DEH. Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*. Online. 2020, vol. 39, no. 2, pp. 196-222. Disponibil: https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062 [accesat 2026-09-29].
4. AMHALHAL, A.; J. ANCHOR and S. DASTGIR. *The Effectiveness of the Use of Multiple Performance Measures: The Influence of Organizational Contingencies*. London: Sage, 2015.
5. BANO, A. and KHATUN, A. Employee Engagement and Performance Management -Critical Role of Employee Potentials. In: D. GUPTA; M. GUPTA; P. BUDHWAR; J. WESTERMAN, R. K. DHANARAJ and B. BALUSAMY (eds.). *Human Capital Analytics*. Online. 2025. Disponibil: https://doi.org/10.1002/9781394238354.index [accesat 2026-09-29].
6. BHATTACHARYA, M. and P. M. WRIGHT. *Managing human assets in an uncertain world: Applying real options theory to human resource management*. Online. Cornell University. New York: Center for Advanced Human Resourse Studies, 2004. (Working Paper 04 – 03). Disponibil: https://hdl.handle.net/1813/76949 [accesat 2026-09-29].
7. BOCCOLI, G.; L. GASTALDI and M. CORSO. The Evolution of Employee Engagement: Towards a Social and Contextual Construct for Balancing Individual Performance and Wellbeing Dynamically. *International Journal of Management Reviews.* Online. 2023, vol. 25, pp. 75–98. Disponibil: https://doi.org/10.1111/ijmr.12304 [accesat 2026-09-29].
8. BREU, K.; M. HEMINGWAY; C. J. STRATHERN and D. BRIDGER. Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology.* Online. 2001, vol. 17, no. 1, pp. 21–31. Disponibil: https://doi.org/10.1080/02683960110132070C [accesat 2026-09-29].
9. CHRISTIAN, M. S.; A. S GARZA and J. E SLAUGHTER. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*. Online. 2011, vol. 64, pp. 89–136. Disponibil: https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x [accesat 2026-09-29].
10. COTIČ, L. P.; M. M. K. MAN; L. R. SOGA; A. KONSTANTOPOULOU and G. LODORFOS. Job characteristics for work engagement: autonomy, feedback, skill variety, task identity, and task significance. *Global Business and Organizational Excellence*. Online. 2025, vol. 44, no. 5, pp. 75-85. Disponibil: https://doi.org/10.1002/joe [accesat 2026-09-29].
11. DAS, K. P.; S. MUKHOPADHYAY and D. SUAR. Enablers of workforce agility, firm performance, and corporate reputation. *Asia Pacific Management Review*. Online. 2023, vol. 28, no. 1, pp. 33-44. Disponibil: https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2022.01.006 [accesat 2026-09-29].
12. EDGAR, F. and A. GEARE. An employee-centred analysis: professionals' experiences and reactions to HRM. *The International Journal of Human Resource Management*. Online. 2014, vol. 25, no. 5, pp. 673–695. Disponibil: https://doi.org/10.1080/09585192.2013.803137 [accesat 2026-09-29].
13. GIUGULA, C. M. and D. G. DINU. Adaptive Coherence in Strategic Change: Workforce Agility, Strategic Human Resources Management, and Employee Well-Being. *Strategic Change*. Online. 2026, pp. 1-9. Disponibil: https://doi.org/10.1002/jsc.70078 [accesat 2026-09-29].
14. GOMES, D. R.; N. RIBEIRO; S. GONÇALVES; S. SINGH and R. DAVID. Understanding the Indirect Effects of Sustainable HRM: Cognitive and Relational Pathways to Engagement and Performance. *Business Strategy and the Environment*. Online. 2026, pp. 1–17. Disponibil: https://doi.org/10.1002/bse.70640 [accesat 2026-09-29].
15. GUNASEKARAN, A. Agile manufacturing: A framework for research and development. *International Journal of Production Economics*. 1999, vol. 62, no. 1–2, pp. 87–105.
16. HARTER, J. K.; F. L. SCHMIDT and T. L. HAYES. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*. Online. 2002, vol. 87, no. 2, pp. 268-279. Disponibil: http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268 [accesat 2026-09-29].
17. HUUMONEN, J. Conceptualizing agility of enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*. Online. 2011, vol. 2, no. 2, pp. 132-146. Disponibil: https://doi.org/10.1002/hfm.20255 [accesat 2026-09-29].

18. SCHAUFELI, W. B and A. B. BAKKER. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. Online. 2004, vol. 25, no. 3, pp. 293-315. Disponibil: http://dx.doi.org/10.1002/job.248 [accesat 2026-09-29].
19. SCHNEIDER, B.; A. B. YOST; A. KROPP; C. KIND and H. LAM. Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*. Online. 2018, vol. 39, no. 4, pp. 462-480. Disponibil: https://doi.org/10.1002/job.2244 [accesat 2026-09-29].
20. SHEREHIY, B.; W. KARWOWSKI and J. K. LAYER. A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, Online. 2007, vol. 37, no. 5, pp. 445–460. Disponibil: https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007 [accesat 2026-09-29].
21. SHEREHIY, B. *Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility*. Doctoral dissertation. Online. University of Louisville, 2008. Disponibil: https://api.semanticscholar.org/CorpusID:113343957 [accesat 2026-09-29].
22. SHUCK, B. and K. WOLLARD, K. Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*. Online. 2010, vol. 9, no. 1, pp. 89–110. Disponibil: https://doi.org/10.1177/1534484309353560 [accesat 2026-09-29].
23. VAN BEURDEN, J.; M. VAN VELDHOVEN and K. VAN de VOORDE. A needs–supplies fit perspective on employee perceptions of HR practices and their relationship with employee outcomes. *Human Resource Management Journal*. Online. 2022, vol. 32, no. 4, pp. 928–948. Disponibil: https://doi.org/10.1111/1748-8583.12449 [accesat 2026-09-29].