



MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

***RELAȚIA ÎNTRE MOTIVARE ȘI
PROGRAMAREA NEURO-LINGVISTICĂ***

• • •

PHD THESIS SUMMARY

***THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION
AND NEURO-LINGUISTIC PROGRAMMING***

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,

• • •

PHD SUPERVISOR,

Prof. univ. dr. Ion STEGĂROIU

DOCTORAND,

• • •

CANDIDATE,

Bogdan - Alexandru FURDUESCU

**TÂRGOVIȘTE
2019**

„Inteligența nu înseamnă să nu faci greșeli,
ci să vezi repede cum poți să le îndrepi”

●●●

„Intelligence is not to make no mistakes,
but quickly to see how to make them good”

B. Brecht¹

(10 feb. 1898 – 14 aug. 1956)

CUPRINS

INTRODUCERE	3
CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	7
CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC ȘI METODOLOGIC AL DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC	8
CONCLUZII	29
CONTRIBUȚII PERSONALE	31
LIMITELE DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC	34
DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	35
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE	35
CURRICULUM VITAE	45
DISEMINAREA REZULTATELOR CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE	102

●●●

CONTENT

INTRODUCTION	55
CONTENT OF THE DOCTORAL THESIS	59
THE CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK OF THE SCIENTIFIC APPROACH	55
CONCLUSIONS	83
PERSONAL CONTRIBUTIONS	86
THE LIMITS OF SCIENTIFIC APPROACH	88
FUTURE RESEARCH DIRECTIONS	89
CURRICULUM VITAE	90
DISSEMINATION OF THE SCIENTIFIC RESEARCH RESULTS	102

¹ Născut *Eugen Berthold Friedrich Brecht* (de profesie dramaturg, poet și regizor german), a fost unul dintre cei care au revoluționat arta teatrală în prima parte a secolului al XX-lea, promovând o nouă teorie și practică a teatrului, bazată pe efectul distanțării epice – nota autorului;

●●●

Born *Eugen Berthold Friedrich Brecht* (by profession German playwright, poet and director), he was one of those who revolutionized theatrical art in the first part of the twentieth century, promoting a new theory and practice of theater, based on the effect of epic distance – the author's note;

INTRODUCERE

Trecerea în secolul al XXI-lea a însemnat și o modificare atât a comportamentului angajaților, cât și al angajatorilor. Comportamentul angajaților este determinat de anumite motive, conștientizate – de fiecare individ – ca scopuri. Sarcina unui bun manager, unui bun lider, este de a identifica și activa motivațiile angajaților și de a le îndrepta către o activitate performantă.

Dacă, în trecut, angajații munciau mult și dădeau dovadă de loialitate față de angajator, cariera lor urmând o cale sigură și oarecum previzibilă, la sfârșitul secolului al XX-lea motivația a început să fie tot mai mult considerată crucială în succesul privit nu doar la nivelul organizației, dar și la nivelul fiecărui departament sau proiect. Rolul motivației nu se limitează doar la a îi face pe angajați să muncească, ci merge până la a îi face să muncească bine, lucru care implică utilizarea integral a resurselor fizice și intelectuale de care dispun.

Oamenii sunt cea mai importantă categorie de active de care se poate folosi o organizație, niciuna dintre acestea neputând exista fără resursele umane care o alcătuiesc. Paradoxal însă, tot ei sunt și singurul activ care poate acționa împotriva scopurilor organizației. Din același punct de vedere, în momentul de față oamenii pot alege unde să lucreze sau să plece dacă nu le mai face plăcere. Cei care vor să își îmbunătățească nivelul de trai și să ajungă la un echilibru în viața profesională, vor decide să părăsească locul de muncă dacă acesta nu mai este satisfăcător.

Organizațiile se adaptează și se schimbă într-un ritm mai rapid ca niciodată, atât în ceea ce privește structura, cât și modul în care operează pentru a își atinge ținta. Fără a da prea multă importanță personalului din cadrul organizației, conducerea este adesea orbită de beneficiul obținut, scăpând din vedere sau neștiind că profitul organizației se poate majora substanțial doar dacă motivația și satisfacția personalului se dezvoltă permanent. Cheltuielile acestui obiectiv sunt reduse considerabil comparativ cu pierderile determinate de insatisfacția personalului. Comportamentul defensiv, conflictul și/sau sabotajul sunt doar câteva dintre modurile de exteriorizare ale insatisfacției angajaților. De asemenea, fluctuația intensă și concedierile permanente sunt soluții costisitoare. Organizațiile de renume care au învățat de-a lungul timpului cum pot face din angajații avuți o forță, în prezent se află la poalele dezvoltării economice, aplică strategii antreprenoriale în managementul și lideriatul resurselor umane, numărându-se – an de an – printre organizațiile (atât publice, cât și private) performante.

O problemă deosebit de importantă în derularea activității de fiecare zi a omului o reprezintă motivarea pe care el o resimte în legătură cu ceea ce face sau urmează să întreprindă.

Motivarea este un termen general ce descrie procesul începerii, orientării și menținerii unor activități fizice și psihologice, este un concept larg ce cuprinde o serie de mecanisme interne, cum ar fi: preferința pentru o activitate față de alta, entuziasmul și vigoarea reacțiilor unei persoane, persistența unor modele (tipare) organizate de acțiune pentru îndeplinirea unor obiective relevante.

Motivarea constituie o noțiune complexă, conținutul acesteia neputând fi analizat minuțios și evidențiat, deoarece motivele de acțiune ale individului sunt doar cele deduse din comportamentul lui, neputând fi observate și măsurate direct. Evaluarea continuă a performanțelor și a posibilităților de creștere a valorii unei organizații, analiza poziției sale financiare, supravegherea și neutralizarea factorilor de risc, cotarea la bursă, propunerea unor investiții eficace și păstrarea unor relații contractuale echilibrate cu investitorii constituie provocări continue pentru managerii și liderii organizațiilor care urmăresc să se mențină viabil pe o piață concurențială din ce în ce mai internaționalizată.

Scopul oricărei organizații este stabilizarea poziției sale pe piață, aceasta putându-se concretiza prin prestarea de servicii sau oferirea de produse de o calitate ireproșabilă, practicarea unor prețuri competitive și prin diferite avantaje acordate clienților. Calitatea serviciilor prestate ori produselor oferite își are esența în sânguința activităților desfășurate de personalul angajat. Pentru desfășurarea unor servicii sau oferirea unor produse de calitate trebuie să existe factori motivatori care îi impulsionează pe salariați să presteze foarte bine activitatea, însă suprasolicitarea acestora este contraproductivă. Existența

motivației din partea angajatorului conduce la realizarea, în cât mai scurt timp, a unor activități de calitate, dar suprasolicitarea determină angajații să se simtă pedepsiți pentru performanțele avute. Este foarte important ca factorului uman să i se acorde o atenție deosebită, adică să fie motivat, să fie sistematizat în așa mod încât nu doar personalul, ci și organizația să își îndeplinească obiectivele propuse.

Motivării angajatului trebuie să i se acorde o importanță deosebită, constatându-se că personalul angajat, atunci când este motivat la serviciu, are tendința realizării sarcinilor mult mai repede și cu o calitate ridicată, ceea ce conduce la creșterea performanțelor, la scăderea fluctuației de personal și a absenteismului. În majoritatea organizațiilor particulare sistemul de motivare este destul de util, dar în organizațiile publice acest sistem și, în special, sistemul de remunerare al angajaților, este stabilit de lege, fiind astfel dificil să se realizeze motivarea personalului. La data realizării prezentei lucrări erau întreprinse numeroase acțiuni care vizau atât îmbunătățirea sistemului de motivare, cât și pentru realizarea obiectivelor organizațiilor publice într-un timp favorabil, însă trebuie să ne așteptăm și la compromisuri în relația dintre angajator și angajat.

Managerii și liderii sunt în permanență preocupați de motivare în muncă, cu atât mai mult cu cât angajații doresc tot mai multă interacțiune, recunoaștere și implicare în satisfacerea nevoilor, în aceste condiții fiind necesar să se pună la punct, în funcție de domeniul de activitate al fiecărei organizații, un sistem de salarizare (în care s-au stabilit criterii clare de acordare), posibilitățile de promovare în funcție de performanțe, un sistem de bonusuri și recompense în funcție de calitatea, cantitatea și condițiile muncii depuse. Este imposibil să meargă întotdeauna totul ca pe roate; vor exista și scăpări, dar tot răul e spre bine.

Motivarea și performanța se află într-o relație controversată care, având în vedere multitudinea de variabile ce pot interveni în legătura dintre ele, necesită a fi studiată pe un lot reprezentativ de subiecți care să permită generalizarea rezultatelor. Se va constata că investiția în oameni se dovedește a fi cea mai sigură cale de supraviețuire a organizației sau de asigurare a competitivității și viitorului acesteia, doar motivarea suficientă a resurselor umane, pecuniară sau nepecuniară, însoțită de o politică de marketing bine gândită, poate asigura succesul afacerilor în perspectivă.

O cale de deschidere de noi perspective, care la începutul anilor '80 atrăgea interesul cercetătorilor din consiliere și psihoterapie, este Programarea Neuro-Lingvistică (acronim internațional: NLP, după denumirea din limba engleză: Neuro-Linguistic Programming). Creată prin anii '70 de R. W. Bandler și J. T. Grinder cu scopul de a descoperi structura excelenței umane, NLP este și în prezent considerată a fi una din căile spre succes, oferind instrumentele practice necesare pentru atingerea scopurilor. Deși analizele de cercetare de la mijlocul anilor '80 au pus o lumină slabă asupra ideilor de bază din NLP, scăzând interesul specialiștilor în psihologie de a mai cerceta această zonă, un grup de colegi și studenți consacrați din acea perioadă – dintre care îi amintim pe L. Cameron-Bandler, J. DeLozier, R. B. Dilts, D. Gordon, F. Pucelik, A. L. Byron, J. Eicher, M. Myers-Anderson, S. G. Gilligan, S. Andreas și C. Andreas, T. A. Epstein, T. Hallbom, S. Smith, E. J. Reese și M. Reese, T. JAMES, W. Woodsmall, S. Jacobson, S. R. Lankton sau T. Epstein (lista putând continua) – au adus o contribuție relevantă la dezvoltarea și extinderea NLP de atunci și până în zilele noastre.

NLP constituie o abordare aparte în înțelegerea procesului de comunicare, declanșând o atitudine de curiozitate, pasiune și dedicare în studiul modalităților de îmbunătățire și dezvoltare personală a comportamentului ființei umane, fiind nu doar un sistem eficient pentru stimularea evoluției spirituale și creșterea armoniei sufletești, ci și un bun impuls de schimbare a mentalităților la nivel social. De asemenea, oferă numeroase mijloace utile în a face față problemelor reale ale managementului și lideriatului de astăzi. Cu toate acestea, informațiile despre NLP prezentate în lucrare nu trebuie interpretate ca fiind indicații terapeutice, dar asta nu înseamnă că pot fi considerate inutile.

Această lucrare cercetează modul în care personalul angajat permanent percepe și răspunde la preocupările organizațiilor în ceea ce privește creșterea satisfacției în muncă, relația NLP-motivare având un rol important în stimularea inițiativei, a efortului și reușitei. Deși pare ușor ca managerii și liderii să

înceapă să vorbească despre corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor organizațiilor și de a iniția diverse campanii în acest sens, devine o provocare – chiar dificilă – punerea în aplicare a practicii și politicii în ceea ce privește motivarea personalului, pentru a-l determina să își îmbunătățească propria activitate, obținând în final performanțe ridicate. Lucrarea își propune să scoată în evidență relația dintre motivare, programarea neuro-lingvistică și performanțele efective ale unui individ și să creeze condiții astfel încât telurile personale ale angajaților și ale organizației să poată fi monitorizate, relația NLP-motivare având un rol important în stimularea inițiativei, a efortului și reușitei.

Prezenta lucrare este structurată în șase capitole ce pot fi sintetizate astfel:

(1) Capitolul I, intitulat „*Programarea Neuro-Lingvistică*”, conține o analiză conceptuală și contextuală a ceea ce înseamnă și implică cunoașterea aspectelor legate de ceea ce NLP înglobează sistematic, respectiv epistemologie (un sistem de cunoaștere și valori), metodologie (procese și proceduri pentru punerea în practică a cunoștințelor, valorilor și principiilor) și tehnologie (instrumente care înlesnesc punerea în aplicare a cunoștințelor și principiilor). Am pornit de la denumirea din limba engleză: *Neuro-Linguistic Programming*, care își are originea din disciplinele care au exercitat o puternică influență asupra începuturilor acestui domeniu, totul începând cu cercetarea relației dintre neurologie, lingvistică și pattern-uri (modele) de comportament (intitulate programe), acestea fiind practic chintesența de la care s-a pornit în dezvoltarea NLP – modelarea excelenței – respectiv analizarea oamenilor de mare succes din diferite domenii, elicitarea (definirea și extragerea) mijloacelor folosite pentru asigurarea succesului acestor oameni și implementarea acestor strategii în propria viață, pentru obținerea succesului.

(2) În Capitolul II sunt prezentate principalele influențe ale programării neuro-lingvistice asupra motivării, în cadrul acestui capitol fiind cuprinsă și cercetarea preliminară aferentă relației NLP-motivare, NLP conținând un set de principii și distincții care sunt special zămislite pentru identificarea și analiza de pattern-uri primejdioase de conduită, valori, procese cognitive și relația dintre acestea, în așa fel încât din prezenta cercetare preliminară să rezulte metode, tehnici, instrumente, procedee, teorii și modele NLP de motivare. În special în primii ani de evoluție, majoritatea metodelor, tehnicilor, instrumentelor, procedeele, teoriilor și modelelor specifice NLP au fost dezvoltate printr-o atentă observarea a pattern-urilor (strategiilor) de excelență ale unor experți din domeniul clinic, educațional și organizațional. Totodată, există numeroase puncte comune între NLP și alte științe deoarece programarea neuro-lingvistică este desprinsă din științele neurologice, lingvistice și cognitive, în plus existând numeroși termeni și multe principii din IT și teoria sistemelor.

Unul din numeroasele scopuri ale NLP este aducerea în motivare de diferite abilități din aceste metode, tehnici, instrumente, procedee, teorii și modele într-o singură structură, coerentă și foarte eficientă atunci când este pusă în aplicare. Majoritatea metodelor, tehnicilor, instrumentelor, procedeele, teoriilor și modelelor specifice NLP au fost create prin procesul numit modelare, care, în principiu, necesită descifrarea modului în care mintea și cum gândim (neuro) operează prin analizarea pattern-urilor de limbaj (lingvistic) și comunicare non-verbală, rezultatele analizei fiind integrate apoi pas cu pas într-o strategie (programare) care poate fi utilizată în vederea transferării abilității altor indivizi. Aspectul practic-pragmatic este, poate, cel mai important al NLP, programele de training și conceptele programării neuro-lingvistice punând accentul pe latura interactivă și învățarea experiențială, întocmai pentru ca aceste concepte și principii să fie corect și complet percepute și înțelese.

(3) Capitolul III este consacrat descrierii cadrului conceptual, epistemologic și metodologic al demersului științific, făcând cunoscute celor interesați conceptele principale cu care se acționează, respectiv motivarea angajaților, cuantificarea nivelului de motivare și particularitățile relației NLP-motivare. În continuare este abordată poziționarea epistemologică a demersului științific, cercetarea întreprinsă în cadrul lucrării fiind abordată din perspectiva pozitivă, precum și cea post-pozitivă, cunoașterea realității presupunând un raționament inductiv și deductiv. Prin raționamentul inductiv sunt făcute previziuni, însă discontinuitățile nu au fost luate în calcul, inducția putând conduce la erori. Raționamentul deductiv are drept obiectiv formularea celor mai bune ipoteze sau inferențe care să se

potrivească cu situații ce nu pot fi în alt mod explicate, abducția fiind folosită pentru explicarea fenomenelor disperate și pentru a face inferențe cu privire la viitor; ca și inducția, identifică un adevăr posibil, punând în joc mai multe ipoteze concurente.

Revenind la obiectivele capitolului, demersul științific preconizat, din punct de vedere al finalității, este unul ameliorativ, deoarece este avută în vedere propagarea unor instrumente manageriale operaționale în scopul eficientizării practicii manageriale în stimularea personalului pentru realizarea obiectivelor organizației și dezvoltarea angajaților săi. Abordarea cantitativă stă la baza metodologiei de cercetare și investighează analiza statistică a datelor numerice colectate, în cazul de față, prin intermediul chestionarului și interviurilor semi-structurate, ca instrumente pentru culegerea datelor; explorarea teoretică, cea empirică și cea hibridă sunt principalele căi de explorare folosite, cea din urmă combinându-le pe primele două.

(4) Capitolul IV, intitulat *„Analiza tipologiilor de motivare pe categorii de metaprograme”*, are ca scop observarea legăturii dintre toate categoriile de motivare (descrise în capitolul metodologic, atât per total, cât și pe subcategoriile gen și status) și influența atitudinii organizației asupra motivării personalului, a creativității lui, a lideriatului și a percepției asupra responsabilității, având la bază calcularea scorurilor medii pe categorii de metaprograme și pe tip de motivare, evaluând opinia angajaților cu privire la afirmațiile utilizate. Cercetarea preliminară tratată în cadrul capitolului II și cea empirică realizată în acest capitol sunt conectate între ele și sunt complementare, întrucât repondenții au fost invitați să completeze un chestionar exhaustiv referitor la modelul de asociere-disociere al angajaților de locul de muncă, capacitatea acestora de a-și îndeplini obiectivele de muncă, raportarea la loc și timp, raportul între motivația intrinsecă și extrinsecă, orientarea și direcția motivării, nivelul de integrare și nevoia de feedback etc.

(5) Capitolul V, intitulat *„Analiza comparativă a motivării prin utilizarea instrumentarului programării neuro-lingvistice în evaluarea și autoevaluarea personalului”* este în strânsă legătură cu capitolul anterior, care a permis identificarea modelelor de metaprogramare existente la nivelul angajaților luați ca studiu de caz. În cadrul acestui capitol s-a încercat compararea informațiilor obținute cu harta metaprogramelor realizată prin autoevaluarea și cu harta metaprogramelor realizată prin evaluarea departamentului de resurse umane. Analiza s-a realizat pe departamente și a permis fundamentarea măsurilor de intervenție în sporirea motivării la locul de muncă. Analizele comparative vor lua în considerare Profilul motivațional al departamentului, harta nevoilor realizată prin autoevaluare, harta nevoilor realizată de prin evaluare instituțională, beneficiilor obținute în viziunea angajatului și satisfacția la locul de muncă.

(6) În Capitolul VI se propune *„Îmbunătățirea climatului motivațional prin intervenția asupra metaprogramelor specifice programării neuro-lingvistice”*, cercetările din capitolele anterioare permițându-ne să surprindem nivelul de motivare la nivel de departamente, pe status de personal și pe gen. Îmbunătățirea climatului motivațional în cadrul organizației luate în studiu pomește de la metaprogramele predominante identificate (factorii motivaționali auto-declarați) și are drept scop creșterea performanței angajaților prin măsuri strategice de dezvoltare motivațională a resurselor umane, per ansamblu propunându-ne elaborarea unei serii de măsuri necesar a fi implementate pentru a determina creșterea gradului de motivare în cadrul departamentelor. Altfel spus, cum se poate interveni în cadrul departamentelor astfel încât să se realizeze motivarea întregii echipe de lucru. Privind la nivel de departament, procesul de motivare trebuie să ia în considerare mai multe aspecte, precum nivelul de încredere, angajamentul membrilor departamentului, nivelul de socializare, comunicarea etc., adică toate elementele necesare fundamentării unui mediu motivant, colaborativ, structurat și comunicativ.

Capitolele sunt precedate de prezenta introducere, în care am urmărit să pun accentul pe actualitatea și oportunitatea tematicii lucrării, ultima parte a acestuia fiind dedicată concluziilor, contribuțiilor personale, limitelor demersului științific și direcțiilor viitoare de cercetare, referințele bibliografice, listele și anexele integrându-se în structura lucrării ca fundament solid de informații al

demersului științific realizat. Rezultatele cercetării se regăsesc în articolele/lucrările științifice elaborate pe măsură ce am avansat în studierea bibliografiei și derularea cercetării empirice – în conformitate cu standardele impuse de Instituția Organizatoare de Studii Universitare de Doctorat (IOSUD) prin programul de studii universitare de doctorat – și publicate, ulterior prezentării rezultatelor parțiale obținute în cadrul unor conferințe internaționale, în reviste de specialitate indexate BDI și/sau cotate ISI.

În încheiere, declar pe proprie răspundere că această lucrare este rezultatul activității intelectuale rezultate din cercetările mele și pe baza informațiilor obținute din surse care au fost citate, în textul lucrării, și în bibliografie. În realizarea tezei de doctorat am apelat la numeroase lucrări de referință, apărute la edituri de prestigiu și, de fiecare dată când am știut sigur că anumite idei sau concluzii aparțin unor autori consacrați, am consemnat explicit în lucrare cui îi sunt îndatorat. Totuși, în eventualitatea în care am omis să precizez cui îi aparține ideea, îmi cer mii de scuze și le comunic că orice informație care m-ar ajuta să rectific greșeala este binevenită. De asemenea, mai declar pe proprie răspundere că lucrarea nu a mai fost prezentată, de mine sau de către un alt candidat, în fața unei alte comisii de doctorat.

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE

CAPITOLUL I. PROGRAMAREA NEURO-LINGVISTICĂ

1.1 Ce este NLP? Istoric și concepție

1.2 Fundamentele NLP

1.3 Obiectivele NLP

CAPITOLUL II. PRINCIPALELE INFLUENȚE ALE PROGRAMĂRII NEURO-LINGVISTICE

2.1 Metodele și tehnicile NLP de motivare

2.1.1 Metodele NLP de motivare

2.1.2 Tehnicile NLP de motivare

2.2 Instrumentele și procedeele NLP de motivare

2.2.1 Instrumentele NLP de motivare

2.2.2 Procedeele NLP de motivare

2.3 Teorii și modele utilizate în NLP pentru motivare

2.3.1 Teorii utilizate în NLP pentru motivare

2.3.2 Modele utilizate în NLP pentru motivare

CAPITOLUL III. CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC ȘI METODOLOGIC AL DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC

3.1 Cadrul conceptual

3.1.1 Cercetări privind motivarea angajaților

3.1.2 Cercetări privind cuantificarea nivelului de motivare

3.1.3 Particularitățile relației NLP-motivare

3.2 Abordarea epistemologică a demersului științific

3.3. Cadrul metodologic

3.3.1 Context metodologic

3.3.2 Ancheta pe bază de chestionar

3.3.3 Metode și tehnici de analiză

CAPITOLUL IV. ANALIZA TIPOLOGIILOR DE MOTIVARE PE CATEGORII DE METAPROGRAME

4.1 Motivarea intrinsecă

4.2 Motivarea extrinsecă

4.3 Amotivarea

4.4 Alte tipuri de motivare

CAPITOLUL V. ANALIZA COMPARATIVĂ A MOTIVĂRII PRIN UTILIZAREA INSTRUMENTARULUI PROGRAMĂRII NEURO-LINGVISTICE ÎN EVALUAREA ȘI AUTOEVALUAREA PERSONALULUI

5.1 Analize comparative motivare-profil-nevoi

5.1.1 Departament D1

5.1.2 Departament D2

5.1.3 Departament D3

5.1.4 Departament D4

5.1.5 Departament D5

5.1.6 Departament D6

5.2 Analiza globală a motivării

5.2.1 Sinteza rezultatelor obținute

5.2.2 Analize comparative globale pe baza instrumentarului NLP

5.2.3 Metaprograme predominante

CAPITOLUL VI. ÎMBUNĂTĂȚIREA CLIMATULUI MOTIVAȚIONAL PRIN INTERVENȚIA ASUPRA METAPROGRAMELOR SPECIFICE PROGRAMĂRII NEURO-LINGVISTICE

6.1 Promovarea coeziunii în echipe și departamente

6.2 Promovarea unei comunicări interne eficiente

6.3 Consolidarea inteligenței emoționale a echipelor/departamentelor

6.4 Reducerea factorilor de amotivare

6.5 Management și Leadership

6.6 Dezvoltarea resurselor umane

6.7 Ghid de bune practici în aplicarea instrumentarului NLP pentru motivarea angajaților

CONCLUZII

CONTRIBUȚII PERSONALE

LIMITELE DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

LISTA DE FIGURI

LISTA DE TABELE

LISTA DE ANEXE

ANEXE

CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC ȘI METODOLOGIC AL DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC

Scopul cercetării este de a prezenta cadrul conceptual, reperele epistemologice și metodologia aplicată. Cadrul conceptual teoretic permite decalarea problematicei abordate, respectiv contextul și tematicile care determină efectuarea cercetărilor². Acesta reprezintă sinteza cercetătorului privind literatura specifică care explică fenomenele abordate și care prezintă punctele de vedere ale altor cercetători și cercetări care au abordat aceeași problemă. Acest cadru permite cercetătorului identificarea variabilelor necesare în investigația de cercetare și conturează drumul de urmat în investigațiile proprii. „*Perspectiva epistemologică formulează legătura dintre cercetător și obiectul cercetării sale*”³ și prezintă succint etapele demersului științific. Reperele metodologice ilustrează

² McGaghie, W. C., Bordage, G., Shea, J. A. - „Problem statement, conceptual framework, and research question” in „Academic Medicine, 76(9)”, 2001, pp. 923-924;

³ Alexa, E., Sandu, A. - „New directions in epistemology of social science” in „International Conference Knowledge and Action”, Dec. 2010, pp. 9-12;

aspectele cantitative utilizate în cercetare, precum și principalele metode și tehnici de analiză.

În cartea „Cercetarea în economie și management. Repere epistemologice și metodologice”, publicată în 2006, D. Zaiț și A. Spalanzani arată că „metodologia cercetării este un sistem de metode, procedee, tehnici, reguli, postulate, principii și instrumente, precum și know-how-ul aferent angajate în procesul cunoașterii științifice. Dintr-o asemenea definiție nu rezultă aspectul cel mai important pe care-l vizează metodologia cercetării. Ea conferă cercetării caracterul de acțiune eficientă tocmai prin aceea că propune un mod de utilizare, un know-how potrivit pentru metodele, tehnicile, instrumentele etc. ce pot fi folosite, acesta din urmă fiind, de regulă, cunoscute. Ceea ce nu se cunoaște sau nu se știe suficient de bine este aplicarea lor în situații noi”⁴.

1. Cadrul conceptual

Motivarea în cadrul unei organizații a devenit foarte importantă pentru asigurarea avantajului competitiv și planificarea strategică a mediului de lucru, iar cercetările din ultimele decenii au fost orientate pe diferite aspecte ale măsurării acesteia prin metode și indicatori specifici. De asemenea, cercetările privind motivarea prezintă particularități specifice în contextul aplicării abordărilor NLP în managementul resurselor umane.

1.1 Cercetări privind motivarea angajaților

Arta motivării personalului începe cu știința de a îi influența comportamentul. Odată înțeles acest lucru, pot fi obținute rezultatele așteptate atât de ansamblul organizației, cât și de fiecare membru al său. La locul de muncă, soluția este influențarea personalului cu scopul de a le armoniza motivațiile personale cu necesitățile organizației. Pentru organizație, motivarea personalului înseamnă muncă eficientă, iar pentru angajat motivația personală înseamnă satisfacție profesională.

În cadrul activității umane, munca reprezintă aria centrală a acesteia nu doar din punct de vedere al rolului ei în geneza istorică a ființei umane, ci și prin rolul avut în ontogeneza personalității mature. Conform definiției unanim recunoscute și acceptate, motivarea personalului expune, așadar, faptul că existența umană este condiționată de o mulțime de trebuințe, tendințe, efecte, interese, intenții, idealuri care determină atingerea anumitor scopuri sau obiective. Motivarea rămâne motorul conduitei angajatului, rațiunea care declanșează faptele, actele și reacțiile, fiindcă îi accentuează comportamentul.

În contextul muncii, motivarea este definită ca fiind gradul de disponibilitate a angajatului de a se implica și a depune un efort susținut în vederea atingerii obiectivelor profesionale. În același context, motivarea este considerată ca fiind mai degrabă un rezultat al tranzacției între angajat și mediul organizațional în care acesta își desfășoară activitatea, decât un rezultat al dominantelor motivaționale individuale, performanța profesională apărând atunci când există o suprapunere justă între așteptările individuale și solicitările organizaționale. Cu toate acestea, trebuie să se facă distincția între motivarea prin identificare și cea prin utilizare; prima îl conduce pe angajat să își interiorizeze scopurile în concordanță cu cele ale organizației, în timp ce a doua îl determină să utilizeze organizația în serviciul propriilor sale finalități.

Cercetările din cadrul prezentei lucrări se axează pe cele două clasificări ale motivării: intrinsecă și extrinsecă. Rădăcinile teoretice ale acestei clasificări se regăsesc în lucrările lui B. F. Skinner⁵ și A. H. Maslow⁶ din anii '50. Axarea pe cele două dimensiuni s-a realizat începând cu anii '90, când T. M. Amabile, K. G. Hill, B. A. Hennessey și E. M. Tighe⁷ au definit pentru prima oară motivația intrinsecă ca fiind implicarea în muncă deoarece aceasta este „interesantă, captivantă și, într-o anumită măsură, satisfăcătoare” și motivarea extrinsecă ca fiind implicarea în muncă datorită „recompenselor,

⁴ Idem;

⁵ Skinner, B. F. - „Science and human behaviour”, New York: Simon & Schuster, 1953;

⁶ Maslow, A. H. - „Motivation and Personality”, New York: Harper, 1954;

⁷ Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., Tighe, E. M. - „The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations” Journal of Personality and Social Psychology, 66 (november), 1994, pp. 950-967;

recunoașterii sau comenzilor altor persoane”. Au urmat lucrări precum E. L. Deci și R. M. Ryan⁸, care au analizat orientările motivației intrinseci și extrinseci, M. Gagné și E. L. Deci⁹, care au demonstrat faptul că un mediu de lucru interesant și provocator conduce la creșterea creativității și implicării angajaților, P. Spector¹⁰ care a analizat legătura dintre comportament și motivație, S. M. Elias, W. L. Smith și C. E. Barney¹¹, care au demonstrat importanța motivației intrinseci față de cea extrinsecă sau J. Arnold, J. Silverster, F. Patterson, I. Robertson, C. Cooper și B. Burnes¹², care au demonstrat relevanța motivației extrinseci în contextul locului de muncă.

De asemenea, cercetările au fost axate și pe diferențele de gen în motivarea la locul de muncă. Astfel, țin să amintesc ca referință primul studiu din domeniu, cel al lui J. Veroff, C. Depner, R. Kulka și E. Douvan¹³. Pe lângă aceștia îi menționez și pe R. Kanfer, P. Ackerman¹⁴ și P. Warr¹⁵, care au demonstrat că persoanele de gen masculin dau o mai mare importanță realizărilor la locul de muncă, inițiativei proprii, responsabilităților și șanselor de promovare, în timp ce femeile apreciază mai mult un mediu de lucru plăcut, cu program flexibil și contactul cu alte persoane.

Al treilea palier al cercetărilor a fost orientat pe legătura dintre manageri și angajați. Managerii și liderii trebuie motivați dar, totodată, aceștia trebuie să motiveze angajații. Stilul de manager/lider și de management/lideriat influențează nivelul acestei motivări. Încă din 1966, M. S. Mayers¹⁶ menționa trei elemente necesare pentru asigurarea motivării personalului:

- competența interpersonală a managerului de a crește motivarea, auto-determinarea și inovarea;
- stabilirea de obiective importante pentru organizație care să înglobeze și obiectivele personale ale angajaților;
- un sistem de management care să influențeze pozitiv comportamentul angajaților.

Studiul lui M. S. Mayers a concluzionat următoarele idei importante:

- managerii sunt mult mai motivați, demonstrând o mai mare satisfacție în ceea ce privește acoperirea nevoilor de dezvoltare personală, asumarea responsabilităților și recunoașterea profesională;
- există trei stiluri de management – dezvoltator, reductiv și tradițional – care stimulează sau inhibă exprimarea inițiativei și creativității la locul de muncă;
- angajații motivați asociază managerului elemente precum: deschidere la idei noi, așteptări mari, încurajare performanței;
- angajații nemotivați asociază managerului elemente precum: autoritar (tratarea angajaților ca subordonați), intolerant, învinovățire, stres.

În acest context, trebuie să înțelegem rolul managerului și liderului în sprijinirea motivării. Aceștia trebuie să fie integrați cu obiectivele companiei, să stabilească obiective de lucru realiste, să permită angajaților atingerea obiectivelor personale și să prezinte o gândire progresistă. Toate acestea pot conduce la crearea unui mediu de lucru motivațional. De asemenea, la nivelul organizației sistemul de management trebuie să urmărească aplicarea unei strategii de motivare care să evite crearea de grupuri privilegiate prin: distribuirea realistă a responsabilităților la nivelul angajaților prin asigurarea unui proces

⁸ Deci, E. L., Ryan, R. M. - „The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological inquiry*”, 11(4), 2000, pp. 227-268;

⁹ Gagné, M., Deci, E. L. - „Self determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behaviour*”, 26(4), 2005, pp. 331-362;

¹⁰ Spector, P. - „*Industrial and Organisational Behaviour*”, 5th Edition, New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2008;

¹¹ Elias, S. M., Smith, W. L., Barney, C. E. - „Age as a moderator of attitude towards technology in the workplace: work motivation and overall job satisfaction”, *Behaviour & Information Technology*, 31(5), 2012, pp. 453-467;

¹² Arnold, J., Silverster, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B. - „*Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*”, 4th ed, London, UK: Financial Times Management, 2005;

¹³ Veroff, J., Depner, C., Kulka, R., Douvan, E. - „Comparison of American motives: 1957 versus 1976”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1980, p. 1249;

¹⁴ Kanfer, R., Ackerman, P. - „Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework”, *Applied Psychology*, 49(3), 2000, pp. 470-482;

¹⁵ Warr, P. - „Work values: Some demographic and cultural correlates”, *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 81(4), 2008, pp. 751-775;

¹⁶ Myers, M.S. - „Conditions for manager motivation”, *Harvard Business Review*, 1966;

de delegare bazat pe calitățile acestora; asigurarea unui mediu de lucru axat pe persoană și obiectivele acestora; aprecierea managerilor și liderilor în funcție de capacitatea acestora de a atinge obiective și implicarea în activitățile organizației; recunoașterea performanțelor; evaluarea managerilor de către angajați; crearea condițiilor necesare pentru simplificarea activităților de lucru etc.

Motivarea managerilor și angajaților este, astfel, în fapt, o consecință și un simptom al satisfacției la locul de muncă. Comparăția între nivelul de motivare și gradul de satisfacție la locul de muncă permite identificarea problemelor din cadrul sistemului de management aplicat. T. Mbah¹⁷ concluzionează, în urma cercetărilor sale, că angajatul este motivat atunci când nevoile acestora bănești și nefinanciare sunt îndeplinite. Dacă din punct de vedere financiar, în general, managerii asigură o recompensă bănească adaptată performanțelor angajaților care stimulează competitivitatea, s-a observat că recompensele nefinanciare sunt mult mai motivatoare. Astfel, managerii trebuie să se concentreze pe crearea unui climat de lucru plăcut și prietenos, să asigure recunoașterea profesională și să ofere oportunități de avansare în carieră.

Al patrulea palier al cercetărilor a fost orientat pe legătura dintre motivație și satisfacția la locul de muncă. Satisfacția la locul de muncă reprezintă „totalul sentimentelor și atitudinilor pe care le are o persoană în privința locului de muncă. Toate aspectele unui anumit loc de muncă bune și rele, pozitive și negative, contribuie la dezvoltarea sentimentului de satisfacție (sau dezamăgire)”¹⁸.

În 1959, F. I. Herzberg¹⁹ a creat teoria celor doi factori ai motivării: (1) factorii igienici (extrinseci; de context) și (2) factorii motivatori (intrinseci; de conținut). Conform acesteia, factorii intrinseci conduc sigur la satisfacția la locul de muncă, pe când cei extrinseci nu au întotdeauna această finalitate. În acest context, începând cu anii '80²⁰, majoritatea studiilor s-au axat pe aplicarea de chestionare privind satisfacția la locul de muncă, acestea reliefând deseori că personalul este amotivat în organizații care oferă condiții foarte bune de muncă și multe beneficii materiale (motivație extrinsecă), dar că motivația intrinsecă este în fapt mai importantă.

În ultimele decenii, lucrările din domeniu arată din ce în ce mai mult că organizațiile care susțin angajații și asigură satisfacții personale acestora tind spre o performanță mai ridicată. Astfel, în 2011, S. Achor²¹ identifică pentru prima oară legătura dintre fericire și potențialul uman (anchetă pe bază de chestionar la nivelul a 1600 de studenți) și subliniază importanța pozitivismului în îmbunătățirea performanței și asupra comportamentului oamenilor (creativitate, reducere stres, productivitate), pe când, în 2008, D. Gilbert²² demonstrează legătura dintre nefericire și scăderea puterii de concentrare. J. Ifcher, H. Zarghamee²³ și D. Benjamin, O. Heffetz, M. S. Kimball, A. Rees-Jones²⁴ continuă pe aceleași idei și tipuri de analize. În 2015, A. J. Oswald, E. Proto și D. Sgroi²⁵ au mers mai departe cu studiile și au demonstrat legătura dintre fericire și productivitate printr-o anchetă pe bază de chestionar aplicată la peste 700 de persoane. În 2017, A. Kjerulf²⁶ argumentează că angajații fericiți iau decizii mai bune, își gestionează mai bine timpul și prezintă abilități de leadership. S. Son²⁷ menționează, în 2015, că angajații mulțumiți sunt cu 12% mai productivi, iar rețeaua Gallup menționează, în 2013, că 63% din angajați sunt amotivați la locul de muncă. Altfel spus, motivarea la locul de muncă este o consecință și o cauză a mulțumirii salariaților lor

¹⁷ Mbah, T. - „Assessing motivation as a tool to enhance employee performance”, Entria University of Applied Sciences, 2015;

¹⁸ Riggio, R. E. - „Introduction to Industrial/Organizational Psychology”, 6th Edition, New Jersey: Pearson Education Inc., 2013;

¹⁹ Herzberg, F. I. - „Work and the nature of man”, Cleveland, OH: World Publishing Co., 1966;

²⁰ Hise, P. - „The motivational Employee – satisfaction Questionnaire”, <https://www.inc.com/magazine/19940201/2768.html>;

²¹ Achor, S. - „Happiness Advantage: The seven principles that fuel success and performance at work”, Ebury Publishing, London, 2011;

²² Gilbert, D. - „A wondering mind is an unhappy mind”, Science, vol. 330, 2010;

²³ Ifcher, J., Zarghamee, H. - „Happiness and time preference: The effect of positive affect in a random-assignment experiment”, American Economic Review 101, no. 7, 2011, pp. 3109-3129;

²⁴ Benjamin, D., Heffetz, O., Kimball, M. S., Rees-Jones, A. - „What do you think would make you happier? What do you think you would choose?”, American Economic Review 102, no. 5, 2012, pp. 2083-2110;

²⁵ Oswald, A. J., Proto, E., Sgroi, D. - „Happiness and productivity. Journal of Labor Economics”, 33 (4), 2015 (versiune din 2008 republicată), pp. 789-822;

²⁶ Kjerulf, A. - „Leading with happiness: How the best leaders put happiness first to create phenomenal business results and a better world”, ISBN 978-87-994513-6-4, 2017;

²⁷ Son, S. - „11 mind-blowing statistics on employee happiness”, TINYcon Engineering employee experience, 2015;

de muncă, iar acest nivel de satisfacție conduce la creșterea nivelului de performanță. Studiile din domeniu au mai evidențiat și alte aspecte importante, precum legătura dintre satisfacția la locul de muncă, performanță, motivare, absenteism și venituri (C. Ostroff²⁸, T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono, G. K. Patton²⁹ și F. Çetin³⁰). Pornind de la toate aceste idei, D. Lavinsky³¹ propune 16 metode de motivare a salariaților, dintre care menționez: crearea sentimentului de importanță a muncii (implicare), comunicare eficientă între angajați (comunicare), feedback, autonomie în luarea deciziilor (recunoaștere inițiativă), recunoaștere a performanțelor (recunoaștere, recompensă), încurajarea inovării, implicarea angajați în luarea deciziilor, încurajarea muncii în echipă, oportunități de training adaptate nevoilor (dorința de a învăța) etc.

Ultimul palier al cercetărilor a luat în considerare legătura dintre motivație și respectul de sine. Conceptul de respect de sine se referă la aprecierea unui individ asupra propriilor competențe³² pornind de la gândurile, relațiile și experiențele personale. Percepția pozitivă de sine conduce la o satisfacție mai ridicată la locul de muncă și implicit la un nivel de motivare mai ridicat.

1.2 Cercetări privind cuantificarea nivelului de motivare

În elaborarea metodologiei prezentei lucrări au fost luate în considerare mai multe lucrări importante care au elaborat metodologii de evaluare scalară a motivării la locul de muncă. Prima scală de evaluare – Work Orientation and Values Survey (WOVS) – a fost fundamentată de R. P. Brady și B. Reinink în 2001³³. În anul 2007³⁴ aceasta a fost completată cu itemi corelați cu motivația la locul de muncă devenind Scala de măsurare a motivării (Work Motivation Scale – WMS). WMS conține 32 de afirmații relaționate cu diferite situații de muncă și de mediu de lucru fundamentate pe scală Likert. Aceste afirmații pot fi grupate în patru categorii: siguranță (venituri, beneficii, condiții de lucru); afiliere (relațiile cu colegii, relații cu supervizorii), respect de sine (îndeplinire activități, coordonare activități și oameni), împlinire (misiune, succes). Metodologia propusă de WMS, completată de R. P. Brady în 2008³⁵, permite conturarea unor elemente specifice, respectiv:

- Afirmațiile relaționate de sentimentul de împlinire profesională surprind oportunitățile individului de a atinge maximul de potențial. Se iau în considerare elemente precum creativitatea, curiozitatea și competența. Persoanele orientate spre succes urmăresc atingerea obiectivelor de carieră, sunt pasionați de munca depusă și sunt dispuși să muncească foarte mult pentru a evolua. Persoanele orientate spre atingerea obiectivelor tind să urmărească activitatea per ansamblu și să acorde importanță redusă detaliilor.
- Afirmațiile relaționate de respectul de sine subliniază nevoia de realizare profesională, de asumare a responsabilităților și ducerea la îndeplinire a activităților provocatoare. Se pot contura personalitățile persoanele cu capacități de lider sau manager, dar și personalități orientate spre planificare și cu focus pe activitățile specifice propriei munci.
- Afirmațiile relaționate de afiliere identifică persoanele ce simt nevoia de cooperare cu colegii și care apreciază feedback-ul din partea șefilor.
- Afirmațiile relaționate de siguranță iau în considerare opinia angajaților asupra condițiilor de

²⁸ Ostroff, C. - „The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis”. Journal of applied psychology, 77(6), 1992, p. 963;

²⁹ Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. - „The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review”, Psychological bulletin, 127(3), 2001, p. 376;

³⁰ Çetin, F. - „The effects of the organizational psychological capital on the attitudes of commitment and satisfaction: A public sample in Turkey”, European Journal of Social Sciences, 21(3), 2011, pp. 373-380;

³¹ Lavinsky, D. - „Start at the End: How Companies Can Grow Bigger and Faster by Reversing Their Business Plan”, ISBN 978-1-118-41744-7, 2012;

³² Rosenberg, M. - „Rosenberg self-esteem scale (RSE). Acceptance and commitment therapy”, Measures package, 1965, p. 61;

³³ Brady, R. P., Reinink, B. - „The use of vocational assessment in person-centered career planning & placement”, program presented at the annual Michigan Rehabilitation Conference, Traverse City, MI, 2001;

³⁴ Brady, R. P. - „The development and psychometric characteristics of the work motivation scale, a revision of the WOVS”, Unpublished research paper, Siena Heights University, MI, 2007;

³⁵ Brady, R. P. - „Work Motivation Scale”, ISBN 978-1-59357-470-3, 2008;

muncă dar și a pachetelor de beneficii.

Alte instrumente luate în calcul de prezenta lucrare au fost:

- o lucrarea lui C. Armstrong³⁶ care propune o metodologie pe bază de chestionar prin care evaluează motivația intrinsecă, motivația extrinsecă, satisfacția la locul de muncă și respectul de sine;
- o lucrarea lui K. Burton³⁷ care pune la dispoziție o metodologie de anchetă pe bază de chestionar adaptată după R. Ryan și E. L. Deci³⁸.

În contextul lucrărilor anterioare au fost fundamentate:

- o Motivația intrinsecă – determinarea angajaților în implicarea și obținerea de rezultate pornind de la așteptările acestuia, ce țin de personalitatea sa; acest tip de motivație este determinat de propria experiență, modul de gândire, tipul de comportament, nevoi etc. Acestui tip de motivație i se asociază itemi, precum interes, plăcere, atracție etc.
- o Motivația extrinsecă – motivarea este generată de elemente externe personalității individului și poate fi sugerată sau impusă de alte persoane (beneficii, mustrare, pedeapsă etc.)

Teoria auto-determinării (Self-Determination Theory – SDT) reprezintă o altă metodologie de evaluare prin care se măsoară motivația intrinsecă, motivația extrinsecă și amotivația. Lucrarea lui M. A. Tremblay, C. M. Blanchard, S. Taylor, L. G. Pelletier și M. Villeneuve³⁹ din 2009 demonstrează aplicarea instrumentului SDT intitulat WEIMS (Workplace Equity Information management System) format din 18 itemi pe scală Likert ce iau în considerare mai multe forme de motivare.

Pornind de la SDT pot fi identificate mai multe tipuri de motivație extrinsecă:

- o reglarea externă – comportamentul angajatului este determinat de factori externi: obținere de recompense, evitarea unei pedepse etc. (control extern);
- o reglarea prin introiecție – o parte din reglarea externă e preluată de interiorul individului, motivarea fiind o consecință directă a presiunilor interne autoimpuse: rușine sau vinovăție în caz de eșec, mândrie și respect de sine în caz de succes (control din interior);
- o reglarea prin identificare – comportamentul este valorizat de individ prin sentimentele de importanță sau relevanță pentru propria persoană: realizarea unei activități după stabilirea valorii acesteia în conformitate cu propria gândire;
- o reglarea prin integrare – activitatea desfășurată la locul de muncă devine parte integrantă a persoanei - activitățile se realizează pentru a obține rezultate în concordanță cu propriile valori, dar nu de plăcere ca în cazul motivației intrinseci.

Combinarea dintre elementele menționate anterior și NLP s-a realizat în special în ultimul deceniu. Cel mai exemplificator model de integrare a metaprogramelor NLP cu măsurarea motivării am regăsit-o în metodologia propusă de iWAM (Work Attitude and Motivation). Aceasta include 48 de parametri măsurați pe o scală complexă asociată unui număr de 40 de întrebări⁴⁰. Dintre metaprogramele asociate motivării am identificat următoarele trei: putere (în comandă, control, autoritate, influență, prestigiu), afiliere (apartenență, prietenie, membru, grup), realizări (succes, provocare, competiție). Chestionarul propus măsoară cum angajații procesează și utilizează informația prin metaprograme ce pot fi încadrate în 15 categorii: modul de acțiune (proactiv, reactiv), direcția de acțiune (axat pe rezultate sau axat pe rezolvarea problemelor), reacția la decizie (nevoia de a lua decizii sau de a primi indicații), motivat de proceduri sau opțiuni, axat pe imaginea de ansamblu sau pe detalii, modul de comunicare, munca în echipă sau individualism, acceptarea, respingerea sau împărțirea responsabilității, adaptarea la

³⁶ Armstrong, C. - „*Workplace Motivation and its impact on Job Satisfaction & Self Esteem*”, Dublin: Dublin Business School, 2015;

³⁷ Burton, K. - „*A study of motivation: how to get your employees moving*”, Indiana University, 2012;

³⁸ Ryan, R., Deci, E. L. - „*Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*”, *Contemporary Educational Psychology* 25.1: 54-67, 2000;

³⁹ Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., Villeneuve, M. - „*Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research*”, *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement* 41, No. 4, 2009, p. 213;

⁴⁰ ***JobEQ, iWAM® - „*Work Attitude and Motivation*”, creat în 2016, accesibil online la <http://www.jobeq.com/iWAMhome.htm>;

schimbări, motivația de bază (putere, control, performanță, etc.), modelul de abordare a activităților (utilizator, creator, structurat), percepția asupra timpului, reacția la reguli (subordonat, indiferent, tolerant etc.), modul de a fi convins (auditiv, vizual etc.), modul de asimilare a informației, factori de mediu.

1.3 Particularitățile relației NLP-motivare

În NLP se apreciază că fiecare sistem senzorial în parte este compus din mult mai mult decât mecanismele de input, fiind considerate drept sisteme de procesare care inițiază și modulează output-urile comportamentale. Fiecare clasă perceptivă formează un complex senzitivo-motor care este responsabil pentru diferitele tipuri de comportament și care este compus din următoarele trei etape:

- Input – implică strângerea informației și dobândirea feedback-ului de la mediul intern și extern.
- Procesare mentală – necesită întocmirea unei hărți a mediului și realizarea unei scheme de luare a deciziei. Hărțile pe care fiecare individ și le concepe reprezintă un mod de acțiune pentru propriul comportament. Numărul hărților unui individ este direct proporțional cu experiențele pe care acesta le-a avut. Așa cum o hartă nu este realmente teritoriul pe care îl reprezintă, cuvintele folosite nu coincid de fiecare dată cu ceea ce reprezintă ele; hărțile descriu doar ceea ce există în interiorul fiecărui individ. Prin urmare, fenomenele se raportează la două elemente: realitatea interioară și cea exterioară a omului. Principalul purtător de informație din sistemul nervos este, desigur, neuronul (transmițătorul și elementul reprezentational al diferenței senzoriale)⁴¹, iar tot ce se întâmplă la nivel neuronal nu se identifică cu un anumit eveniment, ci reflectă doar percepția unui individ despre respectivul eveniment.
- Output – reprezintă prelucrările cauzale ale procesului de cartografiere a reprezentărilor.

Sintagma „sistem reprezentational” se aplică la toată rețeaua compusă din cele trei etape.

Se pomenște de la premisa că realitatea nu poate fi cunoscută și că există doar percepții formate ale oamenilor asupra realității. Prin intermediul procesărilor senzoriale oamenii percep realitatea, astfel fiind construite hărțile conceptuale ce au un rol determinant în procesele de percepție a realității. Hărțile conceptuale creează un cadru vizibil al cunoștințelor, cadru care sprijină un management explicit al cunoștințelor, reprezentărilor avute în vedere⁴². În NLP se folosește ideea conform căreia reprezentările din mintea noastră nu există la același nivel logic cu evenimentul (sau comportamentul) în sine, diferența aceasta explicând faptul că interacțiunea noastră cu lumea exterioară, comunicarea cu ceilalți și modul cum își creează contactele sociale nu pot fi făcute decât prin intermediul simțurilor noastre. În nici un moment și în nici o împrejurare omul nu poate să își reprezinte exact așa cum este un eveniment exterior fiindcă propriile noastre simțuri îmbogățesc informațiile primite din mediul înconjurător, iar dacă respectivul eveniment s-ar repeta, imaginea obținută nu ar mai fi tot la fel ca prima dată, deoarece rețelele neuronale nu sunt identice de fiecare dată.

În funcție de valoarea sa de semnal, un anumit sistem reprezentational poate stabili, la diverse niveluri ale ierarhiei, controlul primar asupra unui domeniu funcțional particular. Bandler R. W. și Grinder J. T. au identificat, în lucrările lor, sistemul optim valorificat sau sistemul de reprezentare primar – așa cum îl numesc ei – al unui individ. Acest lucru s-a fundamentat pe observația lor potrivit căreia mulți indivizi tind să se bazeze puternic pe un domeniu particular al experienței senzoriale pentru a le servi ca principal ghid de comportament. Stabilirea unui sistem reprezentational optim valorificat conduce la o personalitate și la caracteristici comportamentale comune (pentru proprietăți precum talentele, pasiunile, valorile, credințele, motivația, învățarea și alte modele de organizare) indivizilor din tipuri de reprezentare similare.⁴³

Ideea aflată la baza NLP este aceea că există o legătură între modelele macroscopice observabile

⁴¹ Dilts R. B. - „Bazele programării neuro-lingvistice”, Editura VIDIA, București, 2014, pp. 82-83;

⁴² Gordon, J. L. - „Creating knowledge maps by exploiting dependent relationships” în „Knowledge-Based Systems”, Vol. 13, Iss. 2-3, Apr. 2000, pp. 71-79;

⁴³ Dilts, R. B., 2014, p. 95;

ale comportamentului uman (mijloace lingvistice și paralingvistice, expresia privirii și a feței, mișcările și poziția corpului și alte modele de distincții de performanță) și modelele activității cognitive care determină manifestările individului. NLP necesită evaluarea întregului feedback, rezultat nu doar din punct de vedere comportamental, ci și din punct de vedere biologic, în termenii interacțiunilor dintre:

- un individ și el însuși;
- un individ și alți indivizi (relațiile interpersonale);
- un individ și mediul său plin de semnificație (elementele economice, politice, culturale, relaționale și grupale, organizaționale, ideologice etc.)

În același timp, NLP este – precum majoritatea modelelor științifice și cibernetice – un proces prin care toate informațiile obținute din evenimentele trăite ale fiecărui individ sunt importante sau utile doar în măsura în care acestea sunt raportate la experiența directă, în desfășurare din viața unui individ. De acest aspect trebuie ținut cont mai ales atunci când analizăm un alt sistem cibernetic al unui individ supus unor schimbări consecutive (ce implică de obicei un nivel ridicat de neliniște/anxietate), raportate la relaționarea cu realitatea socială.

În cele ce urmează sunt prezentate elementele fundamentale ale procesului de NLP:

- Stimularea și dezvoltarea cunoștinței senzoriale personale referitoare la alți indivizi pentru (a) a identifica și observa pattern-urile de comportament și (b) ce răspunsuri determină la o persoană alegerea unui anumit tip de comportament și viceversa;
- Folosirea informațiilor acumulate de o persoană prin intermediul celor constatate pentru determinarea (a) diferențelor de reprezentare pe care oamenii le pot face privitor la motivarea lor interioară și exterioară și aptitudinea acestora de vizualizare, verbalizare etc., (b) modelele ce necesită interacțiunea la nivelul rețelelor neuronale care pun baza proceselor comportamentale, (c) felul în care aceste modele influențează strategiile utilizate de oameni pentru a stabili niște categorii și a relaționa cu lumea exterioară în funcție de acestea și (d) modul în care aceste scheme cognitive pot fi folosite pentru înțelegerea și sprijinirea proceselor învățării, comunicării și motivării la om, la nivelul cel mai personal și cel al mediului înconjurător.

Schema procesului de NLP poate fi universalizată prin următoarea procedură principală:

- Identificarea unui rezultat reciproc acceptabil pentru manager sau lider (programator) și angajat (programat). Se stabilesc criterii clare de îndeplinire a sarcinilor și obiectivelor.
- Programatorul impulsează o comunicare (care generează o reacție la nivelul utilizatorului), sub forma comportamentului verbal și non-verbal, în încercarea de a impulsiunea sau direcționa angajatul să lucreze în vederea obținerii rezultatului dorit. Interacțiunea va avea loc atât la nivel verbal, cât și la cel non-verbal.
- Comunicatorii pot să interacționeze în scopul realizării unor deosebiri în experiența și răspunsul programatului (atât în interior, cât și în exterior) prin influența programatorului asupra comportamentului manifest al programatului în aria de relaționare a acestora și prin chestionări și discuții explicite privind experiența interioară a programatului.
- Deosebirile sunt clasificate și evidențiate într-o formulă care descrie comportamentul programatului în termenii input⁴⁴-ului relevant, procesării mentale și output⁴⁵-ul comportamental.
- Informațiile transmise de aceste modele sunt folosite pentru a lua decizii și a face previziuni privind comportamentul actual și cel viitor al programatului și pentru a stabili strategii mai eficiente pe care programatorul le poate utiliza în vederea obținerii rezultatelor dorite.

⁴⁴ „Informația transmisă unui sistem electronic; orice eveniment sau informație de stimulare; introducerea (datelor sau a unui program) într-un computer” – traducere proprie;

⁴⁵ „1. (Electron.) Ieșire (1). 2. (Inform.) Ieșire (2). 3. (Ec.) Rezultatul activității unei persoane și al unei întreprinderi sau al utilizării unui mijloc fix într-o unitate de timp.” în DEX'09 - „Dicționarul explicativ al limbii române (ediția a II-a revăzută și adăugită)”; Academia Română, Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan”, Editura Univers Enciclopedic Gold, 2009, <http://dexonline.ro/definitie/output>;

- În concordanță cu aceste informații, programatorul își modifică comportamentul, procesul repetându-se până la atingerea rezultatului dorit.

Prin conceptul „*New Code of NLP*”, elaborat în 1983, J. T. Grinder și J. DeLozier au venit cu un răspuns la setul de concepte elaborate de R. W. Bandler, acesta nereprezentând altceva decât formularea în alți termeni a principiilor de bază ale NLP. Scopul acestui concept a fost atât de a i se da lui R. W. Bandler un răspuns la conceptele elaborate de el, cât și o strategie de marketing pentru a se putea afirma mai ușor pe piață și pentru a se diferenția de instrumentarul pus la dispoziție de NLP.

Referitor la managementul și lideriatul organizației, majoritatea instrumentarului NLP se axează pe dezvoltarea personală, iar latura care se adresează aplicațiilor și dezvoltărilor în cadrul managementului și lideriatului organizației are o abordare generalistă în privința resurselor umane din cadrul organizațiilor și una relativă în privința modului prin care pot fi îmbunătățite procesele economice, metodele de creștere a eficienței în muncă sau a productivității. NLP este o „*tehnologie a schimbării*” care acționează la nivel mental prin intermediul unor instrumente de comunicare, punctele finale ale comunicării nefiind reprezentate de programe, ci de oameni. În această situație, organizația și comunicarea trebuie privite ca instrumente ale mixului comunicațional.

În cadrul activităților profesionale a resurselor umane și a vieții organizaționale, NLP produce trei categorii de efecte:

- efecte asupra capacității de comunicare – dezvoltarea persuasiunii astfel încât toți cei din jur ajung să manifeste respect și încredere, creșterea toleranței și abilității la dinamica unor persoane ostile sau amotivate, creșterea capacității de transmitere clară, eficientă și mobilizatoare a instrucțiunilor și feedback-ului, gestionarea adecvată a stărilor emoționale ale celor din jur și influențarea lor în sensul dorit, descoperirea și modificarea eficientă a opțiunilor și convingerilor celor din jur, astfel încât să poată fi mai ușor de angrenat în activitățile dorite;
- efecte asupra capacității de rezolvare a problemelor – ușurință în identificarea și gestionarea dinamicii organizaționale, sporirea capacității de a concentra atenția, resursele și timpul spre rezolvarea cu prioritate a problemelor importante, creșterea capacității de rezolvare promptă a situațiilor dificile, sporirea abilităților de prevenire a problemelor, dezvoltarea stilului consultativ de interacțiune cu colegii, astfel încât aceștia să își sporească încrederea și disponibilitatea;
- efecte asupra aptitudinilor de manager și lider – creșterea capacității de gestionare a persoanelor dificile, sporirea capacității de a atrage și converge talentele individuale și de creare a unui mediu propice creativității, cooperării și eficienței, creșterea capacității de identificare și utilizare a strategiilor de motivare și de luare a deciziilor, capacități mai bune de estimare corectă a riscurilor care permit luarea de decizii optime în condiții nesigure, generarea de planuri și strategii capabile să atragă, să convingă și să mobilizeze colaboratorii, cu efecte directe de creștere a eficienței și profitabilității organizației.

Gestionarea cu succes a unei organizații este strâns legată de starea sistemului de motivare a resurselor umane, grație căruia poate crește eficiența organizației în ansamblu, motiv pentru care apare necesitatea elaborării unui sistem efectiv de motivare a resurselor umane din cadrul organizațiilor. Dintre metodele existente de formare a sistemelor de motivare, merită să fie amintite aici următoarele etape propuse de emeriți oameni de știință în domeniul managementului și lideriatului, respectiv:

- diagnosticul sistemului de motivare existent (presupune informarea cu privire la piața forței de muncă, la metodele și formele de motivare existente), formularea obiectivelor și principiilor în domeniul motivării personalului (prezentarea rapoartelor privind strategia de gestionare a personalului în domeniul motivării și formării componenței și structurii sistemului de motivare al resurselor umane), elaborarea sistemului de stimulente materiale (se efectuează analiza structurii personalului, locurilor de muncă și funcțiilor), elaborarea

sistemului material non-financiar de stimulare (ilustrează conținutul și diferențierea pachetelor sociale pe categorii de personal), dezvoltarea sistemului de stimulare nematerială (identificarea direcțiilor principale și diferențierea stimulentei nemateriale, pe categorii de personal) și elaborarea actelor normative interne ale noului sistem de motivare (se stabilesc componența și prevederile documentației normative de reglementare a activității în domeniul stimulării personalului)⁴⁶;

- evidențierea necesităților igienice și motivaționale (teoria lui F. I. Herzberg), determinarea puterii de acțiune a motivării (teoria lui I. V. Litvinyuk, de formație profesor și cercetător în domeniul fizicii atomice, moleculare și optice), determinarea necesității prioritare (teoria lui D. C. McClelland, de formație psiholog), detalierea necesităților (teoria lui S. Ritchie și P. Martin, de formație cercetători în motivația la locul de muncă), caracteristica manifestărilor (teoria lui C. P. Alderfer, de formație psiholog), mecanismul de acțiune (teoria lui H. A. Maslow) și analiza rezultatelor impactului în conformitate cu concluziile teoriei motivației⁴⁷;
- grupa de stimulare (include definirea motivării de muncă, conținutul și structura pachetului de compensare, elaborarea actelor normative care reglementează și stabilesc sistemul de remunerare, de instruire a colaboratorilor compartimentului/ serviciului de Resurse Umane și monitorizarea, auditul și controlul sistemului de remunerare) și grupa valorică (reprezintă o estimare a profilului de motivație al organizației și angajaților, raportul dintre aceste profiluri motivaționale și identificarea factorilor demotivanți), pe baza analizei rezultatelor obținute fiind propuse diverse etape de implementare a sistemului de motivare și stimulare a muncii (formarea profilului motivațional al organizației, efectuarea de seminarii pentru personalul organizației, monitorizarea procesului de implementare a sistemului de motivație și stimulare a personalului)⁴⁸;
- monitorizarea sistemului real de motivare (constă în analiza sistemului de motivare a personalului existent în organizație, inclusiv analiza documentelor și regulamentelor ce descriu efectiv sistemul de remunerare utilizat, diagnosticul factorilor interni și externi de motivare a personalului (analiza necesităților personalului, condițiile de lucru, relațiile de muncă și politica de resurse umane), identificarea gradului de influență a motivației personalului asupra indicilor de funcționare a organizației, stabilirea și punerea în aplicare a măsurilor de sporire a eficienței motivației, optimizarea sistemului de motivare a personalului și concordarea acestuia cu obiectivele și strategia organizației, precum și controlul sistemului de motivare, folosind diverse criterii)⁴⁹.

Studiile privind strategiile de îmbunătățire a performanțelor angajaților sunt limitate sau nu sunt suficient de cuprinzătoare, așa că managerii și liderii ar trebui să urmărească înlăturarea acestui neajuns, într-o anumită măsură. Performanța organizațională se bazează, în mare parte, pe performanța angajaților din cadrul organizațiilor, motiv pentru care am decis să îmi îndrept atenția asupra performanțelor individuale și asupra strategiilor prin care acestea pot fi îmbunătățite, în vederea atragerii și menținerii unei forțe de muncă de calitate. Pe tot parcursul vieții și activității lor profesionale, indivizii sunt supuși unui proces continuu de învățare, însă fiecare aplică în mod diferit cunoștințele acumulate. Cantitatea și calitatea informațiilor dobândite este în strânsă corelație cu motivația individului de a învăța. De asemenea, disponibilitatea omului pentru învățare este dependentă de îndeplinirea următoarelor obiective: împlinirea profesională, avansarea, autoritatea, influențarea colegilor de muncă, creativitatea, curiozitatea, frica de eșec, responsabilitatea, recunoașterea și statutul profesional.

⁴⁶ Kibanov, A. Y. - „*Motivation and stimulation of labour activity*”, Moscow: INFRA-M, 2014;

⁴⁷ Koshelev, A. N. - „*Effective motivation of sales staff (2nd edition)*”, Moscow: Publishing Trading Corporation „Dashkov and K”, 2013;

⁴⁸ Rodionova, E. A. - „*Psychology of staff motivation*”, Hungary: Humanitarian Center, 2013;

⁴⁹ Koshelev, A. N., 2013, p. -224;

2. Abordarea epistemologică a demersului științific

Scopul cercetării a fost acela de a contura o idee referitoare la sfera unei epistemologii fiziologice și comportamentale și a constata în depistarea unor probleme legate de managementul personalului, desprinderea specificului procesului NLP și mecanismele motivării. Cercetările se bazează pe o „*investigație sociologică*”⁵⁰ prin care mi-am propus îndeplinirea obiectivelor stabilite de determinare a unei relații cauzale între NLP și motivarea resurselor umane, pecuniară sau nepecuniară, din acestea putând extrage criteriile pentru o epistemologie satisfăcătoare. Redată formal, epistemologia are în vedere:

- o enumerarea întregului locus⁵¹ de informații senzoriale util pentru înțelegerea comportamentului și experienței – cu alte cuvinte, enumerarea tuturor unităților de sens (diferențele care fac o diferență) care îi vor permite unui individ să facă presupuneri, deducții și predicții, și așa mai departe, despre experiența personală și despre cea a altor indivizi;
- o enumerarea descrierilor structurale (reprezentări) ale acestor informații senzoriale – adică o descriere a ierarhiilor și nivelurilor de reprezentare, o fenomenologie a obiectelor, relațiilor, evenimentelor etc.;
- o enumerarea circuitelor cauzale ce fundamentează și creează descrierile structurale – proprietățile formale ale reprezentării;
- o un model de proces care este o metodă explicită și sistematică de aplicare a modelelor și principiilor revendicate de epistemologie – o epistemologie trebuie să fie nu doar descriptivă, ci și utilă (să poată fi aplicată la experiența personală în desfășurare);
- o un sistem de feedback – epistemologia trebuie să nu fie doar aplicabilă, ci și justificabilă pentru experiența unui individ (trebuie să își mențină proporționalitatea).

Materialele care stau la baza prezentei teze provin din literatura de specialitate (cărți, publicații, articole și studii), din informații obținute prin mijloacele obișnuite prin care operatorii fac cunoscute situațiile în care se află și problemele cu care se confruntă (buletine informative, anuare și brevii statistice), precum și din cercetările efectuate pe teren. În funcție de obiectivele specifice ale tezei, au fost utilizate mai multe metode de cercetare, respectiv: cercetarea fundamentală (pură sau de bază), cercetarea aplicată și cercetarea evaluativă. Plecând de la un puternic suport teoretic reunit prin sinteză în capitolele din prezenta teză, în această cercetare am urmărit completarea tezei de doctorat cu idei noi, prin intermediul unui studiu cu caracter exploratoriu. Într-o lume a afacerilor tot mai competitivă, un personal motivat este fundamental pentru o organizație performantă, motiv pentru care știința motivării personalului a devenit esențială pentru orice manager.

Pentru realizarea scopului menționat mi-am propus atingerea următoarelor obiective generale:

- o evaluarea și stabilirea instrumentarului NLP necesar motivării resurselor umane și analiza modului în care acestea influențează procesele unei organizații;
- o introducerea unui model NLP de motivare care să îmbunătățească procesele generale din cadrul managementului și lideriatului unei organizații.

Ca în orice analiză de tip exploratoriu, obiectivele generale ale studiului consistă în culegerea de informații pentru exprimarea ipotezelor unor cercetări ulterioare. Pe lângă obiectivele generale, am urmărit însă și o serie de obiective specifice, respectiv:

- o distingerea rolurilor motivării personalului în muncă;
- o remarcarea elementelor implicate în procesul motivării personalului în muncă;
- o menirea recompenselor și/sau retribuției ca factor motivator în procesul muncii;
- o stabilirea legăturii între recompense și/sau retribuție și satisfacția în muncă;
- o tipurile predominante de motivare.

În contextul prezentat și în concordanță cu activitatea de cercetare propusă, în lucrarea de față se

⁵⁰ Chelcea, S. - „*Dicționar de sociologie*”, Editura Polirom, Iași, 1998, p. 129;

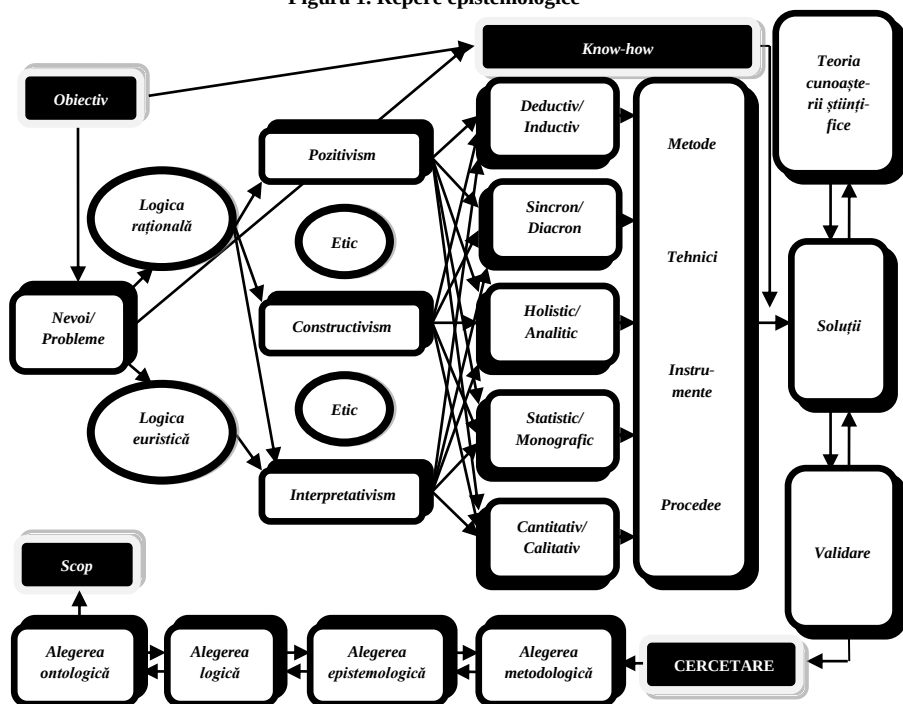
⁵¹ „1. Poziția unei gene pe cromozom (ex. genele alele ocupă același locus pe cromozomii omologi). 2. (ANAT.) *L. niger = structură nervoasă situată la baza pedunculilor cerebrați.*” în Popa, M. D., Stănculescu, A., Florin-Matei, G., Tudor A., Zgăvărdici, C., Chiriacescu, R. - „*Dicționar enciclopedic*”, Editura Enciclopedică, 1993-2009, <http://dexonline.ro/definiție/locus>;

parcurs cu precădere următoarele etape:

- o analiza metodelor, tehnicilor, instrumentelor, procedeeelor și modelelor utilizate în NLP pentru motivare;
- o implicațiile metodelor, tehnicilor, instrumentelor, procedeeelor și modelelor utilizate în NLP și ale modului în care acestea se raportează la congruența între experiența interioară și comportamentul exterior;
- o evidențierea modurilor de utilizare și aplicații ale NLP ca instrument de motivare pentru atingerea perfecțiunii și pentru schimbări atât la nivel organizațional, cât și la nivel personal.

Prin această cercetare teoretico-aplicativă am intenționat să realizez atât evaluarea performanțelor aduse de NLP în cadrul managementului strategic, cât și crearea și menținerea avantajului competitiv al resurselor umane, acest demers fiind unul mixt formal-deductiv (bazat pe reflexii teoretice exploratorii și construcții formale elaborate prin respectarea unor principii logice ale NLP) și consensual-inductiv (bazat pe culegerea de opinii și judecăți ale colectivității, prin intermediul cărora să pot ajunge apoi la formalizarea problematicii necesare generării de date și informații).

Figura 1. Repere epistemologice



Sursa: autorul lucrării.

Cercetarea din cadrul prezentei lucrări este o interfață între teorie și practică (Figura 1). În partea teoretică sunt prezentate metodele, tehnicile, instrumentele și procedeele NLP potrivite pentru motivare, iar în cea practică va fi prezentată partea instrumentarului NLP care poate fi utilizată pentru motivarea resurselor umane din cadrul organizațiilor publice și private supuse cercetării. Partea practică constă dintr-o investigație de tip exploratoriu, pentru care s-a impus utilizarea unei tehnici de cercetare de tip calitativ, care se bazează pe subiectivitatea umană, pe socialul construit și analizat prin influențarea reciprocă a motivațiilor angajaților, a așteptărilor acestora etc., cunoașterea socio-umanului neputându-se realiza doar

prin explicații obiective, din exterior, ci mai ales prin înțelegerea subiectivității umane.

La nivelul studiului de caz am utilizat ca tehnici de investigație:

- Interviul – „în primul rând, un scop explorator, de identificare a variabilelor și relației dintre variabile. Cu ajutorul interviurilor se poate ajunge la formularea unor ipoteze interesante și valide. Informațiile obținute pot ghida în continuare cercetarea fenomenelor psihologice și sociologice”⁵². Tipul de interviu folosit a fost cel nondirectiv, nestructurat. Acest tip de interviu se caracterizează printr-un „număr redus de întrebări, formularea lor spontană, durata (teoretic) nelimitată, volum mare de informații, răspunsuri complexe, centrare pe persoana interviuată, cu posibilități de repetare a întrevăderii”⁵³. „În abordările de tip nondirectiv: se înregistrează sentimentele și atitudinile exprimate spontan, acestea se interpretează în funcție de comportamentul și discursul global, se indică tema convorbirii, se recunoaște conținutul celor declarate, se pun întrebări foarte precise, se dau informații, se definește situația interviuării prin responsabilitatea clientului de a utiliza cele discutate”⁵⁴.
- Ancheta pe bază de chestionar – a oferit date suplimentare asupra problematicei studiate. Chestionarele, cu înclinarea lor spre descriptiv, au o finalitate practic-aplicativă, la care se adaugă faptul ca procesul motivării este un proces complex, studierea corespunzătoare a acestuia presupunând utilizarea mai multor metode și tehnici de cercetare. De asemenea, prin conținutul întrebărilor lor, chestionarele sunt și o metodă activă de cercetare, ele atrăgând atenția personalului investigat asupra problemelor supuse studiului. În ediția a IV-a a cărții „Metodologia cercetării sociologice. Metode și tehnici de cercetare”, publicată în 2007, I. Cauc, B. Manu, D. Pârlea și L. Goran menționează că „în sens restrâns, ancheta reprezintă o culegere metodică de informații asupra opiniilor, atitudinilor indivizilor, ajungându-se la rezultate cuantificabile cu privire la comportamentele grupurilor umane, a gusturilor, trebuințelor, motivațiilor acestora.”

Chestionarele au fost construite utilizând instrumentarul NLP și au avut drept scop aprecierea succesului ori eșecului motivării în organizație. Acestea, compuse dintr-un număr mai mare sau mai mic de întrebări prezentate în scris subiecților, vor fi preluate din literatura de specialitate și vor fi adaptate obiectivelor cercetării, cu scopul primirii următoarelor informații:

- la ce nivel se află utilizarea instrumentarului NLP în cadrul organizațiilor (publice sau private);
- dacă partea instrumentarului NLP utilizată pentru motivarea resurselor umane poate fi aplicată în cadrul organizațiilor;
- care sunt factorii care limitează aplicarea acestui instrumentar.

Astfel, prin intermediul chestionarelor s-au urmărit:

- modul de utilizare a instrumentarului NLP utilizat pentru motivarea resurselor umane în cadrul organizațiilor (publice sau private) supuse cercetării;
- identificarea tiparelor și a filtrelor fiecărei componente a instrumentarului NLP utilizat pentru motivarea resurselor umane;
- identificarea avantajelor și dezavantajelor folosirii componentelor instrumentarului NLP utilizat pentru motivarea resurselor umane în cadrul organizațiilor (publice sau private) supuse cercetării;
- modul de funcționare și posibilitățile practice de introducere a unui model NLP de motivare a resurselor umane printre cele deja existente în cadrul organizațiilor.

Precizez, de asemenea, că în cadrul anchetei am folosit chestionarul de dominante motivaționale și cel de satisfacție în muncă. Chestionarul de dominante motivaționale are ca scop observarea

⁵² Cauc, I., Manu, B., Pârlea, D., Goran, L. - „Metodologia cercetării sociologice. Metode și tehnici de cercetare”, Ediția a IV-a, Editura Fundației „România de Măine”, Iași, 2007, p. 271;

⁵³ Ibidem, p. 279;

⁵⁴ Ibidem, p. 280;

următorilor factori:

- Conducere (trebuința de putere) – dorința de a fi influentă, a fi mobiliza spre succes sau a fi manipula în interes personal pe cei din anturajul său; a fi șef, a conduce ori a nu depinde de alții (independență decizională);
- Expertiză (trebuința de realizare) – dorința sau tendința de a excela în cadrul activităților în care se angajează, de a fi considerat un expert, un profesionist; a fi „*omul din urmă*” care influențează deciziile (expertiza profesională);
- Relaționarea (trebuința de afiliere) – semnaleză nevoia pe care o resimte angajatul de a stabili și de a manifesta relații de amicitie cu ceilalți; dorința de a lucra cu plăcere într-un colectiv plăcut, cu oameni înțelegători (relații armonioase);
- Subzistența (trebuința de existență) – dovedește interesul angajatului pentru nevoile de bază ale existenței (odihnă, stabilitate, bani, mâncare, securitate).

Chestionarul de satisfacție în muncă urmărește surprinderea următorilor factori:

- Remunerarea și promovarea – insatisfacția (scoruri mici) ori satisfacția angajatului (scoruri mari) referitoare la recompensele și/sau retribuția pentru munca pe care o prestează (salarizarea, recompensa și recunoașterea, posibilitatea de promovare);
- Conducerea și relațiile interpersonale – insatisfacția (scoruri mici) sau satisfacția angajatului (scoruri mari) referitoare la climatul social și relațiile cu colegii ori cu șeful, cât și sub cel al atmosferei destinate, nonconflictuale;
- Organizarea și comunicarea – insatisfacția (scoruri mici) sau satisfacția angajatului (scoruri mari) referitoare la modul în care activitatea este organizată și realizată: definirea sarcinilor, efortul depus, comunicarea, feedback-ul;
- Satisfacția generală – insatisfacția (scoruri mici) sau satisfacția angajatului (scoruri mari) referitoare la munca prestată, atât sub aspectul modului ei de organizare, cât și sub cel al recompenselor și/sau retribuția primită(e) pentru munca prestată și cel al climatului interpersonal în care își desfășoară activitatea.

Demersul cercetării a fost unul de cercetare aplicativă (realizează trecerea de la teorie la practică, punând în exercițiu concepte și metode ale acesteia pentru cazuri reale⁵⁵) cu scopul atingerii obiectivelor stabilite și de determinare a relației cauzale dintre NLP și motivare, aplicarea fiind privită în sensul ei dublu: (1) de la teorie la practică, respectiv de la practică la teorie și (2) teoretic-empiric și de la fapte la teorie.

Așadar demersul de cercetare din această lucrare este atât deductiv (teorie spre practică), cât și inductiv (empiric spre teorie). Astfel de cercetări sunt, în mare măsură, aproape inexistente în management și lideriat, domenii în care sunt de rezolvat probleme pentru care apelul la cercetare poate fi util, dacă nu chiar absolut necesar. Lămurirea comportamentului organizațional în funcție de anumite variabile fizice (capital, resurse umane și tehnică) și socioculturale (motivație, incitare culturală și satisfacție) poate constitui o asemenea problemă atunci când ideea raportării la o stare de fapt este admisă nu ca câmp experimental, ci ca spațiu al faptelor concludente. „*Cercetările din management sunt în multe cazuri de tip aplicativ, dominant cu abordări inductive. Teoretizările cele mai solide în această disciplină vin însă dinspre abordările mixte, inductiv-deductive, în care faptele sunt la originea ideilor și nu invers*”⁵⁶.

3. Cadrul metodologic

Metodologia este acel know-how⁵⁷ prin intermediul căruia se poate atinge scopul în cercetare, aceasta furnizându-ne reguli, norme, metode, tehnici sau practici prin intermediul cărora să putem ajunge a ști cum să facem, cum să aplicăm ceea ce am învățat ori știam deja, cum să străbatem drumul de la o

⁵⁵ Zaiț, D., Spalanzani, A. - „*Cercetarea în economie și management. Repere epistemologice și metodologice*”, Editura Economică, București, 2006, p. 135;

⁵⁶ Idem;

⁵⁷ „*I. Patrimoniul de cunoștințe și experiențe tehnice privitoare la reproducerea unui produs sau proces existent, a căror dezvoltare către alte persoane nu este permisă fără o autorizație prealabilă.*” în DEX '09, 2009, <http://dexonline.ro/definiție/know-how>;

ipoteză la o soluție, la o generalizare, la o teorie științifică. Având menirea de a fi generală și a furniza know-how-ul care să meargă dincolo de obiectivele unei anume discipline, metodologiei îi este recunoscută particularitatea domeniului, devenind specializată, însă fără a avea pretenția de a fi definitorie și specifică unei anumite discipline sau ramuri științifice.

Metodologia cercetării se referă la strategia de cercetare, la felul în care se dobândește cunoașterea. Elementele metodologiei unei cercetări sunt recomandate într-o succesiune logică, dezvoltată între identificarea și asumarea temei de cercetare (alegerea ontologică) și validarea rezultatelor cercetării. Altfel spus, metodologia cercetării se referă la ansamblul de metode, tehnici, instrumente și procedee de acțiune prin care teoria existentă este verificată pentru a dobândi o mai bună cunoaștere a acesteia (conținutului conceptelor și relațiilor), a utilității acesteia (verificarea aplicabilității ei) și a dezvoltării acesteia (noi înțelesuri, noi utilități, noi direcții de adâncire).

Prin orientările teoretice ale domeniului de referință, metodologia cercetării din cadrul prezentei lucrări are un caracter interpretativ. Metodologiile interpretative au ca suport înțelegerea și analiza semnificațiilor diferitelor coduri, simboluri, norme comportamentale etc. caracteristice diferitelor culturi⁵⁸.

În cadrul prezentului subcapitol vom detalia principalele instrumente utilizate în cadrul analizelor și evaluărilor efectuate, concentrându-ne pe indicatorii, metodele și tehnicile aplicate.

3.1 Context metodologic

Ancheta pe bază de chestionar și interviuri semi-structurate s-a desfășurat în cadrul Institutului Național de Cercetare-Dezvoltare în Informatică (INCDI) – ICI București unde, în perioada efectuării studiului, își desfășurau activitatea 194 angajați, 95 dintre aceștia făcând parte din lotul supus sondajului (personal de cercetare din cadrul departamentelor de CDI și serviciul auxiliar CDI, șefilor de serviciu și managerilor de departamente).

Departamentele au fost împărțite în șase grupuri în funcție de atribuțiile de serviciu ale angajaților: D1 – 15 angajați (15,6%); D2 – 19 angajați (19,8%); D3 – 19 angajați (19,8%); D4 – 14 angajați (14,6%); D5 – 21 angajați (21,9%); D6 – 7 angajați (7,3%).

Datele de identificare ale respondenților (gen și status) au fost oferite de departamentul de resurse umane. În cadrul respondenților au fost identificate două structuri diferite; este vorba, mai întâi, de structura pe sexe a lotului, respectiv 37 femei (38,5%) și 59 bărbați (61,5%), a doua structură fiind reprezentată de statusul membrilor lotului, și anume 82 persoane angajate (85,4%) și 14 persoane în funcții de management (14,6%).

Scopul cercetărilor a fost de a determina relația dintre metaprogramele specifice NLP și motivația în cadrul organizațiilor. Cercetările au luat în considerare tipurile de motivare (intrinsecă, extrinsecă, amotivare⁵⁹, alte tipuri de motivare), satisfacția la locul de muncă și corelația dintre nevoi-caracteristici și angajat-motivare. În aceste condiții, au fost stabilite următoarele întrebări de cercetare:

- Care sunt metaprogramele specifice motivației intrinseci care predomină modelul motivațional?
- Care sunt metaprogramele specifice motivației extrinseci care predomină modelul motivațional?
- Care sunt metaprogramele specifice amotivării care predomină modelul motivațional?
- Care sunt metaprogramele specifice altor tipuri de motivare care predomină modelul motivațional?
- Care este corelația dintre motivare și satisfacția la locul de muncă?

3.2 Ancheta pe bază de chestionar

Ancheta pe bază de chestionar a fost aplicată, în perioada octombrie 2017 - aprilie 2018, la nivelul a cinci departamente de cercetare științifică, dezvoltare tehnologică și inovare (CDI) și un

⁵⁸ Zait, D., Spalanžani, A., 2006, p. 130;

⁵⁹ „Incapacitatea sau refuzul individului de a participa la situația socială normală. Individul nu are intenția de a acționa. Acest lucru se întâmplă pentru că o anumită activitate nu contează pentru el, nu se simte competent să o execute sau crede că nu va obține rezultatul dorit. Acest comportament facilitează competența percepută de a reduce motivația intrinsecă și de a crește demotivarea la individ.” – traducere proprie;

departament auxiliar CDI din cadrul INCDI – ICI București unde, în perioada efectuării studiului, își desfășurau activitatea 194 angajați, 95 dintre aceștia făcând parte din lotul supus sondajului. În acest lot sunt identificate două structuri diferite; este vorba, mai întâi, de structura pe sexe a lotului, respectiv 38 femei și 57 bărbați, a doua structură fiind reprezentată de nivelul studiilor urmate de membrii lotului, și anume 86 persoane cu studii superioare și 9 persoane cu studii medii.

Etapă de selectarea eșantionului și completarea chestionarelor:

- Stabilirea eșantionului: (1) Unitatea de observare – angajat al institutului luat în observație; (2) Colectivitatea – repondenții au fost chestionați din rândul angajaților care și-au dat acordul să participe la studiul efectuat.
- Stabilirea metodei de colectare a informației: (1) Coordonatele spațiale – cercetările s-au desfășurat în cadrul institutului; (2) Coordonatele temporale – perioada de completare a chestionarelor a fost octombrie 2017 - aprilie 2018; (3) Coordonatele modale – modul de comunicare cu repondenții a fost direct (față-în-față) sub forma unui interviu semi-structurat care a permis completarea fișelor de evaluare de către manageri și reprezentanții departamentului de resurse umane; (4) Modul de consemnare a răspunsului – răspunsurile au fost completate de către repondenți.

Construcția metodologică a cercetărilor din cadrul prezentei lucrări pornește de la specificitățile metaprogramelor ca tehnică NLP. Metaprogramul utilizat ia în considerare identitatea, crezurile, abilitățile, comportamentul, mediul și eul și urmărește combinarea dintre acestea. Pornind de la literatura de specialitate (vezi Subcapitolul 2.1.1.(3) Metaprogramele), cercetările au luat în considerare: modelul de asociere-disociere al persoanelor de locul de muncă, capacitatea acestora de a-și îndeplini obiectivele de muncă, raportarea la loc și timp, raportul între motivația intrinsecă și extrinsecă, orientarea și direcția motivării, nivelul de integrare și nevoia de feedback etc. Metaprogramarea NLP ne-a permis să percepem harta unei persoane și să știm cum preferă să acționeze un individ astfel încât să înțelegem cum gândește persoana de lângă noi și cum poate fi influențată cu succes în direcția motivării. De asemenea, am combinat această metodă cu metodologiile de construcție a scalelor motivaționale prezentate în capitolul anterior.

A) Chestionarul de bază (Anexa 4.1) a fost construit pe 7 secțiuni și a fost structurat pe 101 de afirmații de tip 5-point Linkert ce au la bază afirmații corelate cu metodologia NLP. Acestea au fost asociate unor cuvinte specific precum plăcere, important, succes etc. integrate în cadrul întrebărilor și răspunsurilor. Pentru a asigura eficiența răspunsurilor pentru analiză acestea au fost amestecate. Secțiunile 1-6 au fost create pentru cuantificarea motivării, iar secțiunea 7 pentru a cuantifica satisfacția la locul de muncă. Baza de date a fost structurată pe 60 de parametri NLP și 16 categorii de metaprograme.

Tipurile de motivare cuantificate au fost:

- 1) Motivate intrinsecă – afirmațiile destinate cuantificării motivației intrinseci au condus la obținerea a 21 de parametri de metaprogramare centralizați în 4 categorii: calitate interioară, comportament, mediu și motivație de bază (Tabel 1).

Tabel 1. Motivate intrinsecă

Cod întrebare	Afirmație	Metaprogram	Categorie metaprogram
I6_12	Chiar dacă o activitate nu îmi reușește, sunt satisfăcut dacă simt că am câștigat o experiență nouă.	Perfecționist	Calitate interioară
I2_8	La locul de muncă este important: Să desfășor activități care îmi permit să mă exprim.	Creativ	Calitate interioară
I2_9	La locul de muncă este important: Să îmi facă plăcere munca pe care o prestez.	Relaxat	Calitate interioară
I2_10	La locul de muncă este important: Să știu că sunt bun în ceea ce lucrez.	Perfecționist	Calitate interioară
I1_2	La locul de muncă îmi face plăcere: Să lucrez la activități care sunt complet noi pentru mine.	Curiozitate	Calitate interioară
I3_8	Lucrez la acest loc de muncă pentru că: Îmi face plăcere să învăț lucruri noi.	Dorința de învățare	Calitate interioară
I3_9	Lucrez la acest loc de muncă pentru că: Îmi oferă	Dorința de	Calitate

Cod întrebare	Afirmație	Metaprogram	Categorie metaprogram
	oportunități reale de îmbunătățire a cunoștințelor și abilităților.	învățare	interioară
I3_12	Lucrez la acest loc de muncă pentru că: Mă simt bine făcându-mi munca.	Pozitiv	Calitate interioară
I3_13	Lucrez la acest loc de muncă pentru că: Munca mea este captivantă interesantă.	Pozitiv	Calitate interioară
I6_17	Analizați următoarea afirmație: În procesul de muncă prefer să îmi dau seama cum să rezolv o problemă de unul singur.	Individualist	Comportament
I6_3	Analizați următoarea afirmație: Mă simt mai confortabil când lucrez dacă îmi stabilesc singur ce am de făcut.	Individualist	Comportament
I6_10	Analizați următoarea afirmație: Prefer să fac bine decât o activitate care îmi depășește abilitățile.	Bazat pe expertiză	Comportament
I2_7	La locul de muncă este important: Să realizez activitățile mai bine decât alte persoane.	Competitiv	Comportament
I1_1	La locul de muncă îmi face plăcere: Să lucrez ceva care mă solicită încât să uit de orice altă preocupare.	Competitiv	Comportament
I1_3	La locul de muncă îmi face plăcere: Să lucrez la activități simple și fără complicații.	Necompetitiv	Comportament
I1_4	La locul de muncă îmi face plăcere: Să rezolv probleme complexe.	Competitiv	Comportament
I3_15	Lucrez la acest loc de muncă pentru că: Sunt satisfăcut când reușesc să duc la capăt sarcini de serviciu dificile.	Competitiv	Comportament
I1_5	La locul de muncă îmi face plăcere: Să fac parte dintr-o echipă.	Echipă	Mediu
I1_8	La locul de muncă îmi face plăcere: Să lucrez cu alte persoane.	Contact cu alte persoane	Mediu
I1_9	La locul de muncă îmi face plăcere: Să lucrez într-un mediu prietenos.	Nevoia de integrare în colectiv	Mediu
I2_3	La locul de muncă este important: Să fiu persoana care controlează activitățile.	Control	Motivație de bază
I2_2	La locul de muncă este important: Să cunosc detaliile și instrumentele propriei munci.	Expertiză	Motivație de bază
I1_15	La locul de muncă îmi face plăcere: Să încep o activitate după ce sunt sigur că voi fi plătit.	Materialist	Motivație de bază
I2_4	La locul de muncă este important: Să fiu plăcut de ceilalți.	Nevoia de a fi plăcut	Motivație de bază
I1_16	La locul de muncă îmi face plăcere: Să încep o activitate după ce știu cu ce oameni voi lucra.	Nevoia de mediu prietenos	Motivație de bază
I1_13	La locul de muncă îmi face plăcere: Să încep o activitate după ce clarific ce am de făcut.	Organizat	Motivație de bază
I2_5	La locul de muncă este important: Să înțeleg procesele din jurul tău.	Organizat	Motivație de bază
I1_14	La locul de muncă îmi face plăcere: Să încep o activitate după ce primesc indicații.	Subordonat	Motivație de bază
I2_1	La locul de muncă este important: Să am succes.	Succes	Motivație de bază

Sursa: autorul lucrării.

- 2) Motivare extrinsecă – afirmațiile destinate cuantificării motivației extrinseci au condus la obținerea a 21 de parametri de metaprogramare centralizați în 5 categorii: reglare externă, reglare identificată, reglare integrate, introiecție (pozitivă), introiecție (negativă) (Tabel 2).

Tabel 2. Motivare extrinsecă

Cod întrebare	Afirmație	Metaprogram	Categorie metaprogram
I4_4	Vreau să reușesc în activitățile de la locul de muncă: Pentru că ceilalți îmi asigură o mai mare siguranță a locului de muncă dacă depun suficient efort.	Siguranță	Reglare externă
I4_6	Vreau să reușesc în activitățile de la locul de muncă: Pentru că ceilalți mă vor răsplăti financiar doar dacă depun suficient efort.	Recompensă financiară	Reglare externă
I4_10	Vreau să reușesc în activitățile de la locul de muncă: Pentru că risc să îmi pierd locul de muncă.	Siguranță	Reglare externă
I4_2	Vreau să reușesc în activitățile de la locul de muncă: Pentru a evita să fiu criticat de ceilalți.	Critică	Reglare externă

Cod întrebare	Afirmație	Metaprogram	Categorie metaprogram
I4_3	Vreau să reușesc în activitățile de la locul de muncă: Pentru a primi aprobarea celorlalți.	Aprobare	Reglare externă
I4_5	Vreau să reușesc în activitățile de la locul de muncă: Pentru că ceilalți mă vor respecta mai mult.	Respect	Reglare externă
I4_12	Vreau să reușesc în activitățile de la locul de muncă: Pentru că vreau ca munca mea să aibă un impact pozitiv asupra celorlalți.	Satisfacție personală	Reglare externă
I3_6	Lucrez la acest loc de muncă pentru: Oportunitățile de promovare pe care le oferă.	Importanța profesională	Reglare externă
I3_5	Lucrez la acest loc de muncă pentru că: Îmi permite să câștig banii cu care să mă întrețin.	Necesar	Reglare externă
I6_16	Analizați următoarea afirmație: Îmi îndeplinesc sarcinile de serviciu pentru că trebuie.	Obligație	Reglare externă
I6_11	Analizați următoarea afirmație: Vreau ca alte persoane să afle cât de bun(ă) sunt.	Satisfacție personală	Reglare externă
I3_1	Lucrez la acest loc de muncă pentru că: Acest tip de muncă îmi oferă siguranță.	Siguranță	Reglare externă
I2_6	La locul de muncă este important: Să îmi stabilească cineva obiectivele de lucru.	Subordonat	Reglare externă
I6_15	Analizați următoarea afirmație: Îmi îndeplinesc sarcinile de serviciu pentru că șeful meu vrea să fac asta.	Subordonat	Reglare externă
I3_7	Lucrez la acest loc de muncă pentru: Îmi permite să câștig bani cu care să mă întrețin.	Importanță bănească	Reglare externă
I3_10	Lucrez la acest loc de muncă pentru că: Îmi permite să ating un anumit stil de viață.	Importanță bănească	Reglare identificată
I3_11	Lucrez la acest loc de muncă pentru că: Îmi permite să îmi ating obiectivele de carieră.	Importanță profesională	Reglare identificată
I3_14	Lucrez la acest loc de muncă pentru că: Îmi permite să îmi ating obiective personale importante.	Importanță personală	Reglare identificată
I3_2	Lucrez la acest loc de muncă pentru că: Munca a devenit o parte fundamentală a propriei persoane.	Integrare personală	Reglare integrată
I3_3	Lucrez la acest loc de muncă pentru că: Această slujbă este o parte importantă a vieții mele.	Integrare stil de viață	Reglare integrată
I3_4	Lucrez la acest loc de muncă pentru că: Această slujbă mă definește.	Integrare completă	Reglare integrată
I4_1	Vreau să reușesc în activitățile de la locul de muncă: Deoarece acest lucru mă face să mă simt mândru(ă) de mine însumi/însămi.	Mândrie	Introiecție (pozitivă)
I4_13	Vreau să reușesc în activitățile de la locul de muncă: Pentru că vreau să am succes în viață ca alte persoane.	Succes	Introiecție (pozitivă)
I4_7	Vreau să reușesc în activitățile de la locul de muncă: Pentru că altfel m-aș simți vinovat(ă).	Vină	Introiecție (negativă)
I4_8	Vreau să reușesc în activitățile de la locul de muncă: Pentru că altfel aș fi foarte dezamăgit(ă).	Dezamăgire	Introiecție (negativă)
I4_9	Vreau să reușesc în activitățile de la locul de muncă: Pentru că altfel mi-ar fi foarte rușine de mine însumi/însămi.	Rușine	Introiecție (negativă)
I4_11	Vreau să reușesc în activitățile de la locul de muncă: Pentru că trebuie să îmi demonstrez mie însumi/însămi că pot.	Frica de eșec	Introiecție (negativă)

Sursa: autorul lucrării.

- 3) Amotivare – afirmațiile destinate cuantificării amotivării au condus la obținerea a 5 parametri de metaprogramare centralizați în 2 categorii: amotivare externă și amotivare internă (Tabel 3).

Tabel 3. Amotivare

Cod întrebare	Afirmație	Metaprogram	Categorie metaprogram
I6_5	Analizați următoarea afirmație: La locul de muncă ni se oferă condiții nerealiste de lucru.	Mediu nefavorabil	Amotivare (externă)
I6_7	Analizați următoarea afirmație: La locul de muncă se așteaptă prea mult din partea noastră.	Așteptări prea mari	Amotivare (externă)
I6_4	Analizați următoarea afirmație: Nu depun efort pentru că simt că îmi pierd timpul la locul de muncă.	Plictisit	Amotivare (internă)
I6_6	Analizați următoarea afirmație: La locul de muncă nu par să fiu capabil să gestionez sarcinile importante legate de actualul loc de muncă.	Nepregătit	Amotivare (internă)

Cod întrebare	Afirmație	Metaprogram	Categorie metaprogram
I6_14	Analizați următoarea afirmație: Fac puțină treabă deoarece nu cred că munca asta merită efortul depus.	Dezamăgit	Amotivare (internă)

Sursa: autorul lucrării.

- 4) Alte tipuri de motivare – afirmațiile destinate cuantificării altor tipuri de motivare au condus la obținerea a 13 parametri de metaprogramare centralizați în 5 categorii: direcția de motivare „înspre”, direcția de motivare „departe de”, motivare prin opțiuni, motivare prin proceduri și motivare prin feedback (Tabel 4).

Tabel 4. Alte tipuri de motivare

Cod întrebare	Afirmație	Metaprogram	Categorie metaprogram
I1_11	La locul de muncă îmi face plăcere: Să evit problemele.	Precaut	Direcție motivare - „departe de”
I1_12	La locul de muncă îmi face plăcere: Să observ înainte să mă implic.	Precaut	Direcție motivare - „departe de”
I1_6	La locul de muncă îmi face plăcere: Să fiu receptiv (să primesc observații din care să învăț).	Perfecționist	Direcție motivare - „înspre”
I1_10	La locul de muncă îmi face plăcere: Să obțin rezultatele scontate.	Perfecționist	Direcție motivare - „înspre”
I2_11	La locul de muncă este important: Să îmi dau silința în munca mea.	Implicat	Direcție motivare - „înspre”
I6_13	Analizați următoarea afirmație: Cred că munca pe care o pretez este valoroasă.	Valorizare	Direcție motivare - „înspre”
I6_2	Analizați următoarea afirmație: La locul de muncă o persoană necesită să aibă mai multe opțiuni în desfășurarea unei activități.	Nevoia de alegere	Motivare prin opțiuni
I6_8	Analizați următoarea afirmație: O activitate este mai bine realizată dacă se găsesc alternative sau soluții noi.	Inovație, alternative	Motivare prin opțiuni
I1_7	La locul de muncă îmi face plăcere: Să inițiez activități noi.	Creativ	Motivare prin opțiuni
I6_1	Analizați următoarea afirmație: La locul de muncă o persoană necesită proceduri pe care să le urmeze.	Nevoia de ordine	Motivare prin proceduri
I6_9	Analizați următoarea afirmație: O activitate este mai bine realizată dacă se urmează procedurile.	Nevoia de a respecta ordinea	Motivare prin proceduri
I5_2	La locul de muncă vreau să fiu recompensat(ă)/ lăudat(ă): Pentru deciziile care le iau singur(ă).	Recunoaștere inițiativă	Motivare prin feedback
I5_4	La locul de muncă vreau să fiu recompensat(ă)/ lăudat(ă): Pentru faptul că știu ce am de făcut.	Recunoaștere a expertizei	Motivare prin feedback
I5_5	La locul de muncă vreau să fiu recompensat(ă)/ lăudat(ă): Pentru identificarea problemelor.	Recunoaștere a expertizei	Motivare prin feedback
I5_1	La locul de muncă vreau să fiu recompensat(ă)/ lăudat(ă): Pentru atingerea rezultatelor.	Nevoia de apreciere	Motivare prin feedback
I5_3	La locul de muncă vreau să fiu recompensat(ă)/ lăudat(ă): Pentru faptul că respect ordinea.	Nevoia de aprobare	Motivare prin feedback

Sursa: autorul lucrării.

Ultima secțiune a chestionarului s-a concentrat pe evaluarea satisfacției la locul de muncă, aceasta cuprinzând următoarele 20 de afirmații de tip 5-point Likert (Tabel 5):

Tabel 5. Satisfacția la locul de muncă

Cod întrebare	Afirmație	Element de satisfacție	Nivel
I7_1	Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: Sunt mulțumit(ă) de oportunitățile de avansare oferite de organizație.	Perfecționare	Mediul colegial
I7_2	Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: Sunt satisfăcut(ă) de oportunitățile de training oferite de organizație.	Perfecționare	
I7_4	Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: Sunt determinat(ă) de mediul organizației să depun efort în munca care o pretez.	Integrare profesională	
I7_5	Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de	Comunicare	

Cod întrebare	Afirmație	Element de satisfacție	Nivel
	<i>muncă: Angajații se ajută unii pe alții din proprie inițiativă.</i>		
17_6	<i>Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: Comunicarea dintre angajați și manageri/lideri este foarte bună.</i>	Comunicare	
17_10	<i>Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: Am relații de muncă bune cu colegii.</i>	Comunicare	
17_11	<i>Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: Abia aștept să vin la muncă.</i>	Așteptări	
17_15	<i>Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: La locul de muncă am toate resursele necesare pentru a îmi face treaba bine.</i>	Așteptări	
17_12	<i>Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: Mă gândesc foarte rar să îmi schimb locul de muncă.</i>	Stabilitate	
17_14	<i>Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: Locul de muncă îmi oferă un sentiment de realizare personală.</i>	Siguranță	
17_22	<i>Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: Îmi face plăcere să lucrez cu colegii.</i>	Contact cu alte persoane	
17_23	<i>Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: Îmi face plăcere să lucrez în echipă.</i>	Echipă	
17_24	<i>Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: Mediul de lucru este prietenos.</i>	Mediu prietenos	
17_3	<i>Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: Sunt inspirat(ă) de conducere să îmi ating obiectivele profesionale.</i>	Încurajare șef	Management
17_13	<i>Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: La locul de muncă mă simt încurajat să identific căi mai bune de realizare a activităților.</i>	Încurajare șef	
17_7	<i>Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: Mi se permite să iau decizii relaționate de propria activitate.</i>	Libertate de mișcare	
17_8	<i>Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: Managerii și liderii recunosc performanța în muncă.</i>	Recunoaștere șef	
17_19	<i>Analizați următoarele afirmații legate de satisfacția la locul de muncă: Managerii și liderii țin cont de sugestiile mele.</i>	Recunoaștere șef	
17_21	<i>Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: Managerul/liderul direct apreciază valoarea muncii mele.</i>	Recunoaștere șef	
17_9	<i>Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: Am o relație bună cu superiorii.</i>	Comunicare	
17_16	<i>Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: Managerii și liderii păstrează angajații informați în privința lucrurilor care îi afectează.</i>	Comunicare	
17_17	<i>Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: Managerii și liderii demonstrează un angajament pentru calitatea muncii.</i>	Calitate	
17_18	<i>Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: Sunt consultat(ă) în privința deciziilor de management.</i>	Implicare	
17_20	<i>Analizați următoarea afirmație legată de satisfacția la locul de muncă: Sunt recompensat(ă) pentru implicarea în muncă.</i>	Recompensă	

Sursa: autorul lucrării.

- B) Chestionar de autoevaluare (Anexa 4.2). Fiecare angajat a fost rugat să completeze pe lângă chestionar o fișă individuală de apreciere structurată în 4 categorii: nevoile la locul de muncă, comportament, percepție loc de muncă și beneficii obținute. S-au identificat, conform metodei NLP, 14 parametri pentru descrierea nevoilor, 18 parametri pentru descrierea comportamentului, 9 parametri de descriere a locului de muncă și 8 parametri de descriere a beneficiilor. Angajații au fost rugați să prioritizeze acești parametri și să selecteze 3-5 dintre aceștia.
- C) Interviu semi-structurat (Anexa 4.3). În aprilie 2018 au fost organizate interviuri cu managerii și liderii din cadrul institutului și personalul din cadrul serviciului de resurse umane. Cu ajutorul acestora au fost completate fișe de evaluare pentru fiecare angajat și manager participant la studiu. S-au utilizat, conform metodei NLP, 14 parametri pentru descrierea nevoilor și 18 parametri pentru descrierea comportamentului. Utilizarea acestei fișe și a fișei de autoevaluare

ne permite să conturăm o hartă a propriei percepții comparativ cu percepția externă.

Informațiile culese din ultimele două tipuri de chestionare au fost create pornind de la parametri NLP ceea ce a permis asocierea clasificării nevoilor și caracteristicilor angajaților cu diferitele tipuri de motivare, astfel (Tabel 6):

Tabel 6. Corelația nevoi - caracteristici angajat - tip de motivare

Element	Categorie metaprogram	Tip motivație
Nevoia de a respecta ordinea	Motivat de proceduri	Alte tipuri de motivare
Nevoia de alegere	Motivat de opțiuni	Alte tipuri de motivare
Nevoia de apreciere	Motivare prin feedback	Alte tipuri de motivare
Nevoia de recunoaștere a expertizei	Motivare prin feedback	Alte tipuri de motivare
Nevoie de aprobare	Reglare externă	Motivare extrinsecă
Nevoia de respect	Reglare externă	Motivare extrinsecă
Nevoie de perfecționare (învățare)	Calitate interioară	Motivare intrinsecă
Nevoie de contact cu alte persoane	Mediu	Motivare intrinsecă
Nevoia de a lucra în echipă	Mediu	Motivare intrinsecă
Nevoia de integrare în colectiv	Mediu	Motivație intrinsecă
Nevoia de a fi plăcut	Motivație de bază	Motivare intrinsecă
Nevoia de mediu prietenos	Motivație de bază	Motivație intrinsecă
Nevoia de a primi indicații	Motivație de bază	Motivație intrinsecă
Competitiv	Comportament	Motivare intrinsecă
Controlator	Motivație de bază	Motivare intrinsecă
Creativ	Calitate interioară	Motivare intrinsecă
Curios	Calitate interioară	Motivare intrinsecă
Demoralizat	Amotivare (internă)	Amotivare
Dezamăgit	Amotivare (internă)	Amotivare
Implicat	Direcție motivare - „înspre”	Alte tipuri de motivare
Individualist	Comportament	Motivare intrinsecă
Inovativ	Motivare prin opțiuni	Alte tipuri de motivare
Materialist	Motivație de bază	Motivare intrinsecă
Nepregătit	Amotivare (internă)	Amotivare
Organizat	Motivație de bază	Motivare intrinsecă
Perfecționist	Calitate interioară	Motivare intrinsecă
Plictisit	Amotivare (internă)	Amotivare
Pozitiv	Calitate interioară	Motivație intrinsecă
Precaut	Direcție motivare - „departe de”	Alte tipuri de motivare
Relaxat	Calitate interioară	Motivare intrinsecă
Subordonat	Motivație de bază	Motivare intrinsecă

Sursa: autorul lucrării.

3.3 Metode și tehnici de analiză

Prelucrarea și centralizarea datelor din chestionare au fost realizate cu programul Statistical Package for the Social Sciences IBM SPSS 20.0 (trial). Aceasta a presupus construirea bazei de date prin definirea variabilelor în opțiunea Variable View din fereastra Data Editor și definirea valorilor luate de variabile și etichetele corespunzătoare (Value Label).

Analiza cantitativă pe care am efectuat-o are la bază variabile ordinale, de tip scalar 5-point Likert. Scalele ordinale „permite ierarhizarea stimulilor investigați, în funcție de variabila evaluată, prin atribuirea de ranguri sau numere de ordine”⁶⁰. Scala lui Likert, pe care am utilizat-o, este o metodă necomparativă de scalare care permite evaluarea elementelor cercetate independent de ceilalți indicatori. Scala se creează pe 5 trepte de la dezacord total (valoare 1) la acord total (valoare 5). La acestea s-au adăugat variabilele de tip categorial (scală nominală) prin care s-au caracterizat genul, statusul și indicatorii din fișele de evaluare.

Pentru a prelucra și interpreta variabilele ordinale, scorurile s-au modificat (prin opțiunea Record

⁶⁰ Țimiraș, L.C. - „Cercetări de marketing. Aplicații și studii de caz”, Editura Alma Mater, Bacău, 2016, p. -154;

into different variable s-au creat noi variabile) utilizându-se valorile {-2, -1, 0 , 1, 2}. Sintetizarea opiniilor fiecărui respondent s-a realizat prin determinarea scorului mediu per afirmație și a scorului mediu global per categorie prin aplicarea mediei aritmetice ponderate, respectiv:

$$\frac{\sum_{i=1}^n x_i n_i}{\sum_{i=1}^n n_i},$$

unde: x = scorul; n = frecvența/numărul de respondenți.

Pentru calcularea acestor scoruri s-a utilizat metoda de analiză descriptivă Descriptive Statistic – Frequencies care a permis cuantificarea frecvenței unei valori raportat la totalul numărului de cazuri, iar evidențierea acestor frecvențe s-a realizat prin metodele tabelare și grafice oferite de programul utilizat.

Variabilele nominale (nevoile, descriere angajat, descriere loc de muncă și beneficii) au fost prelucrate prin opțiunea Multiple response Frequencies care a permis identificarea răspunsurilor comune mai multor variabile (0 = NU, 1 = DA) și calcularea frecvenței de apariție a acestora la nivelul cazurilor validate. Metoda se utilizează când există mai multe răspunsuri posibile și se dorește identificarea frecvenței acestora, aceasta permițând gestionarea datelor provenind din întrebări cu răspunsuri multiple.

Analiza a fost extinsă aplicând opțiunea Split Files Option care a permis gruparea automată a răspunsurilor în subgrupuri specifice unei anumite variabile prestabilite. Rezultatele obținute pe baza acestei comenzi permit rularea analizelor statistice pe subgrupuri, în funcție de valorile respectivei variabile. Subgrupurile selectate au fost: departamentul (D1 - D6), genul (masculin/feminin) și statusul (angajat/manager/șef direct).

CONCLUZII

Domeniu vast al psihologiei aplicate, NLP este una din resursele recente folosite din plin în dobândirea eficienței în comunicare, antropologie, cibernetică, dezvoltare personală și organizațională. Ea nu trebuie socotită doar ca ramură relativ specializată a psihologiei, fiind o manifestare artistică a experienței subiective în vederea atingerii unui nivel cât mai ridicat al eficienței personale. Organizațiile înțeleg, din ce în ce mai mult, atât faptul că totul se raportează la bani, cât și cel că nu pot avea suficiente posibilități financiare pentru asigurarea unui nivel ridicat în motivarea în muncă a personalului doar pe baza stimulentele materiale.

Asociația Română pentru Programarea Neuro-Lingvistică definește NLP ca fiind „o tehnologie de eficientizare a comunicării, de modificare a comportamentului și de obținere a succesului prin modul în care noi gândim, simțim și acționăm”⁶¹. Regulile NLP se bazează pe modele de comportament de succes, ce și-au dovedit deja utilitatea în psihoterapie, consiliere, educație și în mediul organizațional. Aceste modele acoperă un câmp larg: de la mulțumirea adresată spontan persoanei vizate, la mulțumirile publice și formale care încurajează anumite tipuri de comportament și unde modalitățile de acordare a recompenselor non-financiare sunt clar stabilite.

Pornind de la piramida nivelurilor neurologice și înțelegerea sistemului cibernetic uman, modelul original al NLP dezvoltat de R. W. Bandler și J. T. Grinder a fost adoptat și aplicat, pe baza lucrărilor lui G. Bateson, de R. B. Dilts. Modelul este considerat a fi extrem de util în studiul organizațional, putând fi folosit pentru colectarea de informații, pentru identificarea lipsei congruenței între nivele ierarhice sau între organizații, pentru alegerea punctului potrivit în care să fie aplicată schimbarea ori pentru pregătirea unei specificații (descrierea postului, descrierea misiunii unei organizații).

⁶¹ ***Asociația Română pentru Programare Neuro-Lingvistică - „Ce este NLP”, <http://nlp.ro/ce-este-nlp/>.

Nivelul recompensei financiare, până nu demult considerat a fi singurul care îl motivează pe individ pentru un randament ridicat în muncă, devine obișnuit foarte repede, pierzându-și forța sa motivantă. Această lacună poate fi estompată cu ajutorul unui spectru larg de mijloace de motivare non-financiară, nivelurile neurologice (mediu, comportament, aptitudini, convingeri, valori, identitate și spiritualitate) putând fi folosite în organizații pentru determinarea schimbărilor pozitive și atingerea unor scopuri utile. Organizațiile sunt sisteme structurate de interacțiune a oamenilor în scopul realizării unor obiective comune, iar în cele care afirmă că se concentrează pe realizarea unui anumit obiectiv, dar acționează în mod contradictoriu cu acesta, pozițiile tot mai des ostile determinând doar stări de furie, acțiuni protestatate, contraproductivitate, fraudă, frustrări repetate și ură. Doar organizațiile care au nivele neurologice aliniate cu întregul personal mențin același set de credințe și valori și se îndreaptă în aceeași direcție pentru realizarea unui scop comun, întreținând o relație durabilă.

Analizând informațiile despre NLP prezentate în lucrare putem conchide că practica NLP se întinde pe două mari tipuri de demersuri: modelarea și programarea.

Modelarea este procesul de studiu, de analiză și de structurare având forma unor scheme teoretice aplicative sau explicative a pattern-urilor comportamentale eficiente. Ca modelare, învățarea presupune realizarea progresivă a stăpânirii conștiente asupra minții, deținerea controlului asupra procesului și nu permiterea manifestării aleatorii a tehnicilor și strategiilor naturale de învățare pe care fiecare persoană în parte și le-a elaborat în urma experienței dobândite. Acest lucru include atât luarea cu atenție, cu inteligență și deliberată a deciziilor, menținerea unei stări emoționale pozitive, indiferent de circumstanțe, dezvoltarea de convingeri puternice, în timp ce cele slabe sunt eliminate, cât și înțelegerea propriului proces de gândire, emoții și comportament, focusarea atenției către ceea ce este de făcut și construirea unui model de realitate exact și eficient.

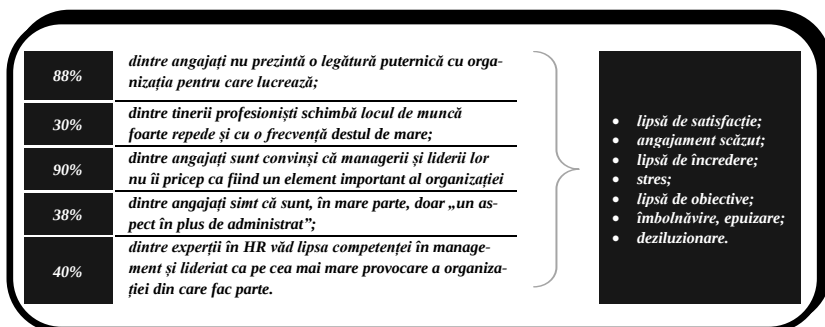
Astfel, se poate observa că modelarea face parte din arsenalul unui set de metode ale psihologiei. Însă în NLP, modelarea nu are doar un rol primordial, ci și unele particularități, programarea neuro-lingvistică contribuind considerabil la dezvoltarea și lărgirea ariei de aplicare a acestei metode. Prin urmare, modelarea reunește două funcții principale, una de natură analitică (privitoare la identificarea și cercetarea în amănunt a acelor pattern-uri comportamentale generatoare de succes) și una predominant sintetică (având ca obiectiv identificarea pattern-urilor eficienței). Așadar, dispunem de modele privind folosirea limbajului (sub formă interogativă sau prin hipnoză ușoară), modele de învățare eficientă, de afaceri sau negocieri, de management al conflictelor.

Programarea este procesul prin care modelele sunt însușite de către o persoană, prin care aceasta își interiorizează acele pattern-uri de eficiență. Termenul de programare pleacă de la premisa că procesele psihice (cognitive, active și reglative), experiențele subiective și viața fiecărei persoane se desfășoară după traseele construite în urma experiențelor anterioare de viață, existând o varietate semnificativă de moduri în care își poate organiza gândurile, emoțiile și acțiunile astfel încât să se poată simți confortabil, în siguranță și să aibă o relație armonioasă cu ei înșiși și cu cei din jurul lor.

Programarea este obiectivul principal al procesului de modelare, descoperirea criteriilor eficienței având însemnătate doar dacă și alte persoane vor beneficia de acestea, fapt care demonstrează aplicativitatea programării neuro-lingvistice ce răspunde unui deziderat esențial al psihologiei, respectiv că orice acțiune de tip investigativ este menită să coreleze cu o necesitate practică, cu un scop aplicativ individualizat. Planificarea proceselor de programare se realizează prin raportarea la aria de activitate, putând îmbrăca forma training-ului psihologic sau al celui profesional de specialitate ori a psihoterapiei.

Oamenii sunt cele mai importante și mai costisitoare resurse din cadrul organizațiilor, iar managerii și liderii sunt cei care decid utilizarea lor într-un mod profitabil și benefic pentru evoluția organizației, influențând într-o proporție covârșitoare cultura acesteia, care apoi influențează nu doar comportamentul, valorile, sistemele de credință și performanța angajaților ci și procesul de dezvoltare organizațională. De asemenea, organizațiile sunt tot mai conștiente de importanța faptului că factorii motivaționali sunt, în același timp, intrinseci și extrinseci.

Figura 2. Analiza comparativă a satisfacției și eficienței în muncă



Sursa: adaptare după Wüthrich, H. A., Osmetz, D., Kaduk, S., 2008, p. 24.

Există o serie întreagă de factori din cauza cărora nu puține din metodele de motivare nu ating rezultatele scontate în practica managerială, o parte dintre acestea neputând fi explicată doar prin ceea ce cunoaștem referitor la motivarea angajaților. Dar pentru ca motivarea să aibă efect, este imperios necesar ca individul să conștientizeze atât că eforturile lui duc la recompensare, cât și că el dorește respectiva recompensare. Având în vedere toate acestea, este necesar un instrument de lucru util și eficient care să ofere încusința și viziunea în comunicarea de afaceri, management și leadership, totul începând și terminându-se cu oamenii din spatele afacerii. Iar în spatele comportamentelor oamenilor sunt, pe de o parte, valorile și credințele pe care aceștia le posedă și frica și limitele lor, pe de altă parte, care determină în mare măsură eficiența comunicării în organizații și constituie cheia motivării angajaților și a formării și evoluției unei culturi organizaționale.

Metodele, tehnicile, instrumentele, procedeele, teoriile și modelele specifice NLP vin în întâmpinarea nevoii managerilor, liderilor și consultanților de a înțelege mai bine modul în care vor fi valorificate calitățile angajatului și modalitățile de motivare, de creștere a moralului pentru implicarea oamenilor în atingerea obiectivelor. Majoritatea aplicațiilor avansate ale NLP folosite în domeniul afacerilor se referă, de cele mai multe ori, la modele lingvistice avansate și unelte de observare superioare care au potențialul de a sonda adânc în subconștientul uman, contribuind la procesul de programare prin crearea de convingeri și credințe noi care apoi vor putea armoniza individul cu mediul intern al organizației. Toate aceste aplicații oferă numeroase mijloace de a face față nonsensului și problemelor reale ale managementului de astăzi, fără de care ar fi foarte greu, dacă nu chiar imposibil să existe un management care să asigure desfășurarea eficientă a activităților și un nivel optim de satisfacție profesională.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Cercetările din prezenta lucrare de doctorat și-au propus evidențierea aspectelor teoretice și practice privind relația dintre motivare și metodele NLP, concretizându-se într-o abordare critică și originală în care fluxul gândirii poate fi urmărit în coerență sa științifică. Astfel, pe parcursul diferitelor etape de cercetare, am urmărit obținerea rezultatelor conform obiectivelor propuse prin utilizarea de metode și tehnici specifice cercetărilor cantitative, acestea fiind cel mai adaptabile demersului meu științific. Abordarea anchetei pe bază de chestionar și utilizarea metodelor statistice parametrice de prelucrare a acestora a urmărit să creeze o metodologie viabilă de identificare a relației motivare-NLP și, astfel, să identifice direcțiile de intervenție pentru îmbunătățirea climatului motivațional din cadrul unei organizații.

În acest context, lucrarea a fost structurată astfel încât să permită atingerea obiectivelor propuse,

ceea ce a presupus o serie de cercetări ce reliefează contribuțiile proprii la domeniul cercetat, respectiv :

- o identificarea abordărilor privind programarea neuro-lingvistică, și axarea pe surprinderea următoarelor elemente: obiective, metode, tehnici, instrumente, procedee, teorii și modele;
- o identificarea principalelor cercetări privind cuantificarea elementelor de motivare și evidențierea particularităților relației NLP-motivare;
- o analiza tipologiilor de motivare (intrinsecă, extrinsecă, amotivare, alte tipuri de motivare) pe categorii de metaprograme (integrate în itemii chestionarelor aplicate) ceea ce a permis reliefaarea atât per total, cât și în funcție de statul și de gen, identificarea modelelor de metaprogramare existente la nivelul respondenților luați ca studiu de caz;
- o analiza comparativă, pe compartimente instituționale (departamente), între profilul motivațional (dat de departamentul de resurse umane), harta nevoilor motivaționale realizată prin autoevaluare, harta nevoilor motivaționale realizată de departamentul de resurse umane, beneficiile obținute la serviciu în viziunea angajatului și satisfacția de la locul de muncă;
- o conturarea gândirii critice privind măsurile necesare pentru îmbunătățirea climatului motivațional în contextul intervenției asupra metaprogramelor specific NLP.

Metodologia de analiză a fost adaptată cercetărilor mai sus menționate, contribuțiile mele putând fi sintetizate astfel:

- o studiu explorativ privind abordarea NLP și abordarea relației NLP-motivare;
- o elaborarea și aplicarea chestionarelor de evaluare a atitudinii angajaților din Institutului Național de Cercetare-Dezvoltare în Informatică – ICI București asupra motivării și prelucrarea acestora prin metode parametrice și non-parametrice;
- o aplicarea chestionarelor de evaluare a motivării: chestionar de bază (cu 7 secțiuni, 101 itemi, 60 de parametri NLP și 16 categorii de metaprograme); chestionar de autoevaluare (care conține 49 de parametri de autoevaluare); chestionar de evaluare instituțională (care conține 32 de parametri de evaluare din punctul de vedere al departamentului de resurse umane);
- o prelucrarea rezultatelor obținute prin utilizarea metodelor de statistică descriptivă;
- o identificarea și propunerea de măsuri necesare îmbunătățirii climatului motivațional adaptate metaprogramelor identificate.

Construcția metodologică din cadrul lucrării s-a realizat pe metaprograme ca tehnică NLP și a permis elaborarea hărților motivaționale ale persoanelor, departamentelor și organizației pe ansamblu, ceea ce ne-a permis să înțelegem modul cum persoanele pot fi influențate în direcția motivării. Cercetările au luat în considerare analiza pe tipuri de motivare (intrinsecă, extrinsecă, amotivare, alte tipuri de motivare), motivația în contextul satisfacției la locul de muncă și corelația dintre nevoi, caracteristicile angajaților și motivare.

Organizația este dominată de motivația intrinsecă și alte tipuri de motivare, în timp ce motivarea extrinsecă este redusă și amotivarea este destul de redusă. Principalele concluzii și propuneri pot fi sintetizate astfel:

1. Întrebare de cercetare:

Care sunt metaprogramele specifice motivației intrinseci care predomină modelul motivațional?

1. Răspuns:

- o Categoriile de metaprograme predominante specific motivației intrinseci sunt mediul de lucru, calitățile interioare și motivația de bază;
- o În jumătate din departamente cei mai importanți factori motivaționali intrinseci sunt mediul de lucru (Relaxat) și calitățile interioare (dorința de învățare și munca din plăcere - pozitivitate);
- o Motivarea intrinsecă este mai puternică în rândul managerilor, aceștia având un profil tradiționalist (cu nevoi de organizare, indicații și proceduri și cu exercitarea directă a

- controlului la locul de muncă);
- Motivația intrinsecă este mai puternică în rândul femeilor, acestea dorind să câștige experiențe noi și să lucreze de plăcere; femeile preferă individualismul dar într-un mediu plăcut, în timp ce bărbații sunt mai competitivi;
- Metaprograme predominante:
 - ✓ mediu – nevoia de integrare în colectiv (cu excepția D6 unde e predominantă nevoia de a lucra în echipă);
 - ✓ calități interioare – dorința de învățare și nevoia de a fi relaxat la locul de muncă (jumătate din departamente);
 - ✓ motivație de bază – nevoia de recunoaștere a expertizei (cu excepția D6 care prezintă profil de subordonare, adică nevoia de a primi ordine).

2. Întrebare de cercetare:

Care sunt metaprogramele specifice motivației extrinseci care predomină modelul motivațional?

2. Răspuns:

- Cele mai importante categorii de metaprograme specifice motivației extrinseci identificate sunt: reglarea integrată, introiecția pozitivă și reglarea identificată;
- Satisfacția personală și profesională (avansarea în carieră) este mai importantă pentru manageri, în timp ce angajații își îndeplinesc sarcinile de serviciu din obligație și cu scopul de a promova; managerul prezintă sentimente mai accentuate de mândrie, dorință de succes și frică de eșec;
- Metaprograme predominante:
 - ✓ reglarea integrată – integrarea personală (munca este parte fundamentală a unei persoane);
 - ✓ introiecția pozitivă – sentimentele de mândrie și de obținere a succesului;
 - ✓ reglare identificată – prezentă în jumătate din departamente, urmărește rolul locului de muncă în atingerea obiectivelor personale.

3. Întrebare de cercetare:

Care sunt metaprogramele specifice amotivării care predomină modelul motivațional?

3. Răspuns:

- Condițiile nerealiste de lucru și așteptările prea mari sunt principalii factori ai amotivării;
- Aprecierea condițiilor nerealiste de lucru este mai predominantă în rândul angajaților.

4. Întrebare de cercetare:

Care sunt metaprogramele specifice altor tipuri de motivare care predomină modelul motivațional?

4. Răspuns:

- Necesitatea angajaților de a primi un feedback pozitiv, majoritatea acestora având tendința de acțiune „înspre” obținerea de rezultate (metaprogram predominant);
- Managerii sunt mai orientați spre nevoia de proceduri de lucru, în timp ce bărbații necesită mai multe opțiuni la locul de muncă, ordine și feedback.

5. Întrebare de cercetare:

Care este corelația dintre motivare și satisfacția la locul de muncă?

5. Răspuns:

Motivația este mai ridicată în cadrul departamentelor unde există un mediu prietenos și se lucrează în echipă. Probleme sunt create de nevoile de perfecționare și colaborare cu colegii. Procesul de

management este apreciat din punct de vedere al calității, comunicării și recunoașterii din partea șefilor direcți, dar se identifică o implicare redusă în decizii care afectează motivarea.

După cum se observă din cele menționate, teza de doctorat se constituie într-un ghid metodologic pentru identificarea metaprogramelor cu influență asupra motivării personalului, acesta putând fi utilizat ca punct de plecare în cercetări viitoare. De asemenea, consider că rezultatele obținute contribuie la înțelegerea mai aprofundată a relației dintre caracteristicile personale date de metaprograme și nivelul de motivare a personalului, tematică cu deosebită importanță teoretică și aplicabilitate practică.

LIMITELE DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC

Prezenta teză de doctorat încearcă să sintetizeze principalele abordări teoretice din literatura de specialitate, caracterul de noutate în țara noastră reieșind din modalitatea prin care am interpretat abordările deja existente, motiv pentru care erori generate de construcția chestionarelor, de calculul estimațiilor etc. sunt inevitabile, această lucrare științifică putând fi îmbunătățită prin rezultatele obținute în cadrul unor viitoare cercetări.

Cercetarea calitativă are o puternică latură subiectivă prin natura acesteia, urmărind obținerea unor informații generice la nivelul grupului de respondenți chestionat. Avem astfel la bază o abordare holistică, aplicată în această situație la o anumită entitate, și care ia în considerare factorii contextuali care influențează respondenții. Aplicarea anchetei pe bază de chestionar la nivelul studiului de caz este justificat de necesitatea descrierii complexității relației NLP-motivare. În alegerea studiului de caz, instrumental a depins de rațiunea cercetătorului și de accesibilitatea informațiilor, lipsa chestionarelor standardizate generând nu doar un consum mare de timp și de resurse, ci și dificultatea găsirii unei metodologii comune înregulului instrumental NLP.

Nivelul scăzut de abstractizare al instrumentarului NLP a generat un consum de timp foarte mare deoarece a obligat crearea unei scheme de funcționare pentru fiecare categorie a instrumentarului NLP și identificarea principalelor elemente componente ale lui, precum și a relațiilor din cadrul acestora. Cu toate acestea, ca tehnică complexă de cercetare sociologică, chestionarul rămâne una dintre cele mai utilizate metode de cercetare, chiar dacă rezultatele pot fi influențate de: personalitatea cercetătorului și respondentului, tematica abordată, mediul, timpul de completare, mod de aplicare etc.

Chestionarele construite în cadrul acestei lucrări sunt chestionare de opinie ce vizează calitatea informațiilor, încercând să surprindă date ce nu pot fi direct observate, în această categorie intrând elemente precum opiniile, motivațiile, atitudinile, așteptările etc. Rezultatele obținute în acest caz pot fi influențate de următoarele elemente: respondenții nu au exprimat clar și sincer opiniile reale asupra tematicii propuse; respondenții refuză să dezvăluie opiniile reale; respondenții prezintă dezinteres în completarea chestionarului; repondeții se tem să nu fie considerați ridicoli sau se tem că pot răspunde greșit, motiv pentru care bifează răspunsurile în funcție de ce cred că investigatorul dorește; respondenții oferă răspunsuri false din diferite motive, precum prestigiu social, jenă etc. Astfel, demersul științific în construcția chestionarelor a utilizat: întrebări de control și întrebări comparabile pentru a reduce erorile cauzate de motivele menționate anterior; un spectru larg de itemi cu răspunsuri scalare echilibrate ce permit măsurarea intensității opiniei (5-point Likert).

Limitările cercetărilor prin utilizarea chestionarelor sunt conturate de reducerea libertății respondentului în oferirea răspunsurilor sau de cunoașterea tematicii de către cercetător și respondenți. Dificultățile în interpretare sunt date de necesitatea codării în vederea efectuării analizei cantitative statistice, dar și de natura întrebărilor care, în cazul tematicii motivaționale, solicită opinii ce țin de logica sau psihologia individului. Totodată, erorile pot apărea și datorită următoarelor elemente: formularea întrebărilor a fost confuză pentru respondent; lungimea chestionarelor poate influența acuratețea răspunsurilor; caracteristicile psihologice ale respondenților (nesinceritatea, dezirabilitatea socială,

capacitatea de înțelegere, procesare și interpretare a informației, memoria umană). De asemenea, utilizarea mai multor concepte care definesc același instrument poate genera dificultăți în interpretarea obiectivă a itemilor evaluați, deoarece provin din curente, abordări și autori diferiți.

Nu în ultimul rând, având în vedere condițiile economice, unii manageri nu au fost de acord cu desfășurarea anchetelor în cadrul departamentelor pe care, la data elaborării acestei lucrări, le conduceau, generând dificultăți în colectarea mai multor răspunsuri, în acest fel chestionarele fiind aplicate la un număr mai mic de persoane decât s-a estimat inițial. Cu toate acestea, chestionarele au reprezentat o sursă importantă de date, iar cercetările efectuate permit evaluarea climatului motivațional din cadrul unei organizații, din diverse perspective, dar și instrumentele necesare intervenției pornind de la metaprogramele ce guvernează comportamentul uman.

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

În primul rând, cercetările din prezenta teză de doctorat arată faptul că aceasta necesită a fi continuată pentru a se putea verifica replicabilitatea metodologiei și pentru a oferi posibilitatea altor organizații (publice sau private) de a rezolva provocările legate de climatul motivațional. Cercetările efectuate dovedesc faptul că NLP poate diminua unele dificultăți întâmpinate în identificarea modalității de folosire eficientă a tuturor surselor de putere existente în vederea transformării în realitate a unei viziuni concepute pentru subordonați în scopul realizării obiectivelor urmărite. Prin cercetările viitoare îmi propun atât să reușesc să descopăr noi modalități de acțiune a metodelor, tehnicilor, instrumentelor, procedeeleor, teoriilor și modelelor NLP de motivare asupra structurilor de decizie de la nivelul organizațiilor, cât și să dezvolt un model NLP de motivare care să analizeze relațiile care se stabilesc între organizațiile care aplică concomitent instrumentarul programării neuro-lingvistice. Conform cercetării întreprinse, cele mai mari probleme se înregistrează în următoarele cazuri: cunoștințe și capacități profesionale de management necorespunzătoare, insuficienta documentare a acțiunilor de intervenție, absența inovării și nerecunoașterea alternativelor, neimplicarea într-o suficientă măsură a unor manageri în procesul de elaborare a strategiilor și slaba comunicare interdepartamentală. Menționez faptul că participanții au folosit chestionarele doar în scopul evaluării și pe o perioadă relativ scurtă, continuarea activității de evaluare fiind o chestiune de maximă prioritate.

În al doilea rând, cercetările trebuie replicate chiar și în cadrul aceleiași organizații, după implementarea măsurilor aplicate pe baza metaprogramelor proprii. Acestea necesită însă studii aprofundate derulate pe perioade îndelungate de timp care să permită, într-adevăr, fundamentarea unui management eficient al resurselor umane, orientat spre creșterea nivelului motivațional în cadrul organizației, propunându-mi să adaptez instrumentarul NLP în așa fel încât să devină atât cât trebuie de flexibil încât să poată fi adaptat oricărei situații particulare din cadrul oricărei organizații.

Și, nu în ultimul rând, îmi propun să continui cercetările pentru descoperirea unei formule de personalizare a relației NLP-motivare suficient de puternică încât să poată fi folosită în orice domeniu de activitate și să se potrivească oricărei situații particulare.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

•••

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

1. Achor, S. - „*Happiness Advantage: The seven principles that fuel success and performance at work*”, Ebury Publishing, London, 2011;

2. Alexa, E., Sandu, A. - „*New directions in epistemology of social science*” in „*International Conference Knowledge and Action*”, Dec. 2010, pp. 9-12;
3. Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., Tighe, E. M. - „*The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations*” *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (November), 1994;
4. Andreas, S., Faulkner, C. - „*NLP și succesul*”, Editura Curtea Veche, București, 2008;
5. Armstrong, C. - „*Workplace Motivation and its impact on Job Satisfaction & Self Esteem*”, Dublin: Dublin Business School, 2015;
6. Arnold, J., Silverster, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B. - „*Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*”, 4th ed, London, UK: Financial Times Management, 2005;
7. Ashby, W. R. - „*An introduction to Cybernetics*”, Chapman & Hall Ltd., London, 1956;
8. Bandler, R. W. - „*The secrets to quick and lasting life with neurolinguistic programming*”, Deerfield Beach: HCI, 2008;
9. Bandler, R. W. - „*Time for a change*”, Capitola: Meta Publications Inc., 1993;
10. Bandler, R. W., Andreas, S., Andreas, C. (eds.) - „*Using your brain for a change*”, Moab: Real People Press, 1985;
11. Bandler, R. W., Grinder, J. T. - „*Structura magiciului - vol 1+2. O carte despre limbaj și terapie*”, Editura Excalibur, București, 2008;
12. Bandler, R. W., Grinder, J. T. - „*Tehnicile hipnoterapiei ericksoniene*”, Editura Curtea Veche, București, 2007;
13. Bandler, R. W., Grinder, J. T. - „*Reframing*”, Moab: Real People Press, 1982;
14. Bandler, R. W., La Valle, J. - „*NLP: învăță să convingi*”, Editura Amaltea, București, 2005;
15. Bandler, R. W., La Valle, J. - „*Persuasion engineering*”, Capitola: Meta Publications Inc., 1996;
16. Barrick, M. R., Mount, M. K. - „*The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*”, *Personnel Psychology*, Vol. 44, Iss. 1, Mar. 1991;
17. Bateson, G. - „*Pour une écologie de l'esprit*”, Éditions du Seuil, Paris, 1977;
18. Bateson, G. - „*Steps to an Ecology of Mind*”, Ballantine Books, New York, 1972;
19. Bass, B. - „*Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*”, 3rd Edition, Free Press, New York, 1990;
20. Baumeister, R. F., Leary, M. R. - „*The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*”, *Psychological Bulletin*, 117, 1995, pp. 497-529;
21. Benjamin, D., Heffetz, O., Kimball, M. S., Rees-Jones, A. - „*What do you think would make you happier? What do you think you would choose?*”, *American Economic Review*, 102, no. 5:2083-2110, 2012;
22. Berne, E. - „*Games People Play: the Psychology of Human Relation*”, Ballantine Books, New York, 1964;
23. Bidu-Vrânceanu, A. - „*Dicționar de științe ale limbii*”, Editura Nemira, București, 2005;
24. Bidu-Vrânceanu, A., Călărășu C., Ionescu-Ruxândoiu L., Mancaș M., Pană Dindelegan G. - „*Dicționar General de Științe. Științe ale limbii*”, Editura Științifică, București, 1997;
25. Bodenhamer, B. G., Hall, M. L. - „*Manual de utilizare a creierului*”, Editura Excalibur, București, 2008;
26. Brady, R. P. - „*Work Motivation Scale*”, ISBN 978-1-59357-470-3, 2008;
27. Brady, R. P. - „*The development and psychometric characteristics of the work motivation scale, a revision of the WOVs*”, Unpublished research paper, Siena Heights University, MI, 2007;
28. Brady, R. P., Reinink, B. - „*The use of vocational assessment in person-centered career planning&placement*”, program presented at the annual Michigan Rehabilitation Conference, Traverse City, MI, 2001;

29. Brown, R. - „*Group processes*”, 2nd Edition, Blackwell, Oxford, 2000;
30. Burton, K. - „*A study of motivation: how to get your employees moving*”, Indiana University, 2012;
31. Cauc, I., Manu, B., Pârlea, D., Goran, L. - „*Metodologia cercetării sociologice. Metode și tehnici de cercetare*”, Ediția a IV-a, Editura Fundației „România de Măine”, Iași, 2007;
32. Çetin, F. - „*The effects of the organizational psychological capital on the attitudes of commitment and satisfaction: A public sample in Turkey*”, *European Journal of Social Sciences*, 21(3), 2011, pp. 373-380;
33. Charvet, S. R. - „*Cuvinte care schimbă minți*”, Editura Amaltea, București, 2006;
34. Chelcea, S. - „*Dicționar de sociologie*”, Editura Polirom, Iași, 1998;
35. Clarkson, P. - „*Transactional Analysis Psychotherapy: An integrated Approach*”, Routledge Publishing, London, 1992;
36. Constantinescu-Dobridor, G. - „*Dicționar de termeni lingvistici*”, Editura Teora, București, 1998;
37. Cohen, S. G., Bailey, D. E. - „*What makes teams work? Group effectiveness research for the shop floor to the executive suite*”, *Journal of Management*, 23, 1997, pp. 239-290;
38. Crăciun, C. - „*Administrarea publică: teorie și practică*” în *Revista metodică-științifică trimestrială „Administrarea publică nr. 2”*, Chișinău, 2009;
39. Cristescu, S. (trad.) - „*Despre Semantica Generală*” în „*Revista Medicală Română*”, Vol. LiV, Nr. 3, Editura Medicală Amaltea, București, 2007;
40. De Lassus, R. - „*Programarea neurolingvistică și arta comunicării*”, Editura Teora, București, 2005;
41. De Lassus, R. - „*Analiză tranzacțională*”, Editura Teora, București, 2000;
42. Deci, E. L., Ryan, R. M. - „*The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. Psychological inquiry*”, 11(4), 2000;
43. DEX’09 - „*Dicționarul explicativ al limbii române (ediția a II-a revizuită și adăugită)*”, Academia Română, Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan”, Editura Univers Enciclopedic Gold, 2009;
44. Dilts, R. B. - „*Bazele programării neuro-lingvistice*”, Editura VIDIA, București, 2014;
45. Dilts, R. B. - „*Schimbarea sistemului de credințe prin programare neuro-lingvistică*”, Editura Excalibur, București, 2008;
46. Dilts, R. B. - „*Strategii de geniu. Vol. I*”, Editura Excalibur, București, 2008;
47. Dilts, R. B. - „*Visionary leadership skills*”, Capitola: Meta Publications Inc., 1996;
48. Dilts, R. B. - „*Des outils pour l’avenir*”, Editeur: Desclée de Brouwer, Paris, 1995;
49. Dilts, R. B., Bandler, R. W., Grinder, J. T., DeLozier, J. - „*Ghidul de programare neurolingvistică*”, Editura VIDIA, București, 2014;
50. Dilts, R. B., Lozier, J. D. - „*Encyclopedia of systemic NLP and NLP new coding*”, NLP University Press: Scotts Valley, 2000;
51. Druker, P. - „*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*”, Harvard University Press, New York, 1974;
52. Druță, F. - „*Motivarea economică*”, Editura Economică, București, 1979;
53. Dumitrescu, F. - „*Dicționar de cuvinte recente*”, Ediția a II-a, Editura Logos, București, 1997;
54. Dusay, J. M. - „*Transactional Analysis*” în Berne, E. - „*A Layman's Guide to Psychiatry and Psychoanalysis*”, Published by Ballantine Books, 1976;
55. Elias, S. M., Smith, W. L., Barney, C. E. - „*Age as a moderator of attitude towards technology in the workplace: work motivation and overall job satisfaction*”, *Behaviour & Information Technology*, 31(5), 2012;
56. Engleberg, I. N. - „*Working in groups: Communication Principles and Strategies*”, My Communication Kit Series, 2006;

57. Erickson, M. H., Rossi, E. L. - „Two-level communication and the microdynamics of trance and suggestion” în Rossi, E. L. (Ed.) - „The collected papers of Milton H. Erickson on hypnosis: Vol.1. The nature of hypnosis and suggestion”, New York: Irvington, 1980;
58. Esnault, P. N., Caréé, O., Muller, J. L. - „Motiver aujourd'hui, C'est possible!”, ESF Éditeur, CEGOS, 2003;
59. Fenouillet, F. - „La motivation”, Éditions Dunod, Paris, 2003;
60. Furduescu, B. A. - „Neuro-Linguistic Programming: History, Conception, Fundamentals and Objectives” în „Valahian Journal of Economic Studies”, Vol. 10(24), Issue 1 / 2019 – De Gruyter Open (Ed.), pp. 39-50, DOI: 10.2478 / vjes-2019-0004;
61. Furduescu, B. A. - „NLP tools and processes of motivation” în Revista „*HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*”, Vol. 10, Issue 2 / 2019 – Sciendo (Ed.), pp. 39-50, DOI: 10.2478 / hjbpa-2019-0014;
62. Furduescu, B. A. - „Theories used in NLP for motivation. 2nd Part” în „The 25th International Conference Knowledge-Based Organization – KBO 2019” (Topics: Social Sciences an Foreign Languages), 25th Edition, 13 - 15.06.2019, Sibiu, România – „Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy Publishing House, Vol. 25, No. 2 / 2019, pp. 251-257;
63. Furduescu, B. A. - „Theories used in NLP for motivation. 1st Part” în „The 25th International Conference Knowledge-Based Organization – KBO 2019” (Topics: Social Sciences an Foreign Languages), 25th Edition, 13 - 15.06.2019, Sibiu, România – „Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy Publishing House, Vol. 25, No. 2 / 2019, pp. 245-250;
64. Furduescu, B. A. - „Models Used in NLP for Motivation” în „The 8th International Conference Redefining Community in Intercultural Context – RCIC'19” (Topics: New Technologies, Resources and Connections) [Selection of papers presented within The 8th RCIC Conference, Vloră, Albania, 02-04.05.2019], Vol. 8, No.1 / 2019, „Henri Coandă” Air Force Academy Publishing House, Braşov, România, pp. 285-292;
65. Furduescu, B. A. - „Extrinsic Meta-Programs with Influence on Workers Motivation” în „The 8th International Conference Redefining Community in Intercultural Context RCIC'19” (Topics: New Technologies, Resources and Connections) [Selection of papers presented within the 8th RCIC Conference, Vloră, Albania, 2-4 May, 2016], Vol. 8, No.1 / 2019, „Henri Coandă” Air Force Academy Publishing House, Braşov, pp. 281-284;
66. Furduescu, B. A. - „NLP Methods Of Motivation: Metaprograms and Reframing” în Revista „*HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*”, Vol. 10, Issue 1 / 2019 – Sciendo (Ed.), 2019, pp. 76-90, DOI: 10.2478 / hjbpa-2019-0010;
67. Furduescu, B. A. - „NLP Methods of Motivation: Metaphor and Metamodel” în „The International Conference on Global Economy under Crisis – GEUC 2018” (Section IV: Marketing - Management), 7th Edition, 28 - 29.11.2018, Constanţa, România – „Ovidius” University Annals, Economic Science Series, Vol. XVIII, Issue 2 / 2018, pp. 442-448;
68. Furduescu, B. A. - „Neuro-Linguistic Programming Techniques of Motivation” în „The International Conference on Global Economy under Crisis – GEUC 2018” (Section IV: Marketing - Management), 7th Edition, 28 - 29.11.2018, Constanţa, România – „Ovidius” University Annals, Economic Science Series, Vol. XVIII, Issue 2 / 2018, pp. 436-441;
69. Furduescu, B. A. - „Negative Motivation” în „The International Conference Present Issues of Global Economy – PIGE 2018” (Section IV: Marketing - Management), 15th Edition, 07 - 09.06.2018, Constanţa, România – „Ovidius” University Annals, Economic Science Series, Vol. XVIII, Issue 1 / 2018, pp. 293-296;
70. Furduescu, B. A. - „Management Information Systems” [Proceedings of „GEG 2016 – Global Economy & Governance. Perspectives, Challenges and Risk of the World: Financial Integration and Global Economic Governance” (Topics: Management and Marketing Issues), 13 - 16.11. 2016,

- Qingdao, China] în Revista „*HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*”, Vol. 8, Issue 3 / 2017 – De Gruyter Open (Ed.), pp. 61-70;
71. Furduescu, B. A. - „*Staff Motivation: Functions, Principles and Sources*” în „*The International Conference Present Issues of Global Economy – PIGE 2017*” (Section IV: Marketing - Management), 14th Edition, 08 - 10.06.2017, Constanța, România – „*Ovidius*” University Annals, Economic Science Series, Vo. XVII, Issue 1 / 2017, pp. 289-295;
 72. Furduescu, B. A. - „*Using the 3M method for the optimization of the managerial act*” în „*Communication, Management and Information Technology: Proceedings of The International Conference on Communication, Management and Information Technology 2016 (ICCMIT 2016)*”, Cosenza, Italia, 26-29.04.2018 – Marcelo Sampaio de Alencar (Ed.), CRC Press / Balkema, 2016, Olanda, pp. 171-178 (© 2017 Taylor&Francis Group, Londra);
 73. Furduescu, B. A. - „*Theories used in Neuro-Linguistic Programming (NLP) for motivation*” în Revista „*HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*”, Year 7, No. 1, January - April 2016 [Proceedings of „*CPAM 2016: The 3rd International Conference on Comparative Public Administration and Management – Intellectual Capital, Knowledge & Performance*” (WG 2: Motivation and organizational behavior), 23.06.2016, București, România/Kaunas, Lituania] – Editura Uranus, București, 2016, pp. 76-90;
 74. Furduescu, B. A. - „*Motivation, assessment and improvement of employees' performance*” în „*Conferenza Internazionale DKS 2015: Diversità nella società della conoscenza (Istruzione, istruzione leadership, studi interdisciplinari, lingua, letteratura) / The DKS 2015 International Conference: Diversity in Knowledge Society (Education, Education Leadership, Interdisciplinary Studies, Language, Literature)*”, 21 - 23.11.2015, Roma, Italia – Rediviva Edizioni (presso la Biblioteca Romana), Collezione: Colana «*Generazioni e diritti*», Milano, Italia, 2016, pp. 89-98;
 75. Furduescu, B. A. - „*Study regarding the modern management systems, methods and techniques*” în „*The 6th Edition of the International Symposium Agrarian Economy and Rural Development – Realities and Perspectives for Romania*”, 20 - 21.11.2015, București, România – Editura ASE București, 2015, pp. 418-424 (Public Economy – Development: Development Strategies eJournal, Vol. 4, No. 61: Apr. 14, 2016);
 76. Furduescu, B. A. - „*Motivation in the context of multicultural behaviour*” în „*The International Conference Education and Creativity for a Knowledge-Based Society*” – Law – 9th edition, 19 - 21.11. 2015, București, România – Editura Universității „*Titu Maiorescu*” București, 2015, pp. 152-161 (Public International Law: Sources eJournal, Vol. 3, No. 28: Mar. 22, 2016);
 77. Gilbert, D. - „*A wandering mind is an unhappy mind*”, Science, 2010;
 78. Gordon, J. L. - „*Creating knowledge maps by exploiting dependent relationships*” în „*Knowledge-Based Systems*”, Vol. 13, Iss. 2-3, Apr. 2000;
 79. Graen, G., Scandura, T. A. - „*Toward a psychology of dyadic organizing*” în „*Research in Organizational Behavior*”, 9, 1987, pp. 175-208;
 80. Greenberg, L. S., Elliott R., Lietader G. - „*Humanistic-Experiential Psychotherapy*” în Stricker, G., Widiger ,T. A. - „*Handbook of Psychology. Volume 8, Clinical Psychology*”, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2003;
 81. Hackman, J. R. - „*Leading Teams: Setting the stage for great performances*”, Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 2002;
 82. Hall, L. M. - „*Spiritual programării neuro-lingvistice*”, Editura Curtea Veche, București, 2007;
 83. Haskins, H. S. - „*Treasure Chest: Glory*”, New York Times, 1947;
 84. Herzberg, F. I. - „*Work and the nature of man*”, Cleveland, OH: World Publishing Co., 1966;
 85. Hise, P. - „*The motivational Employee – satisfaction Questionnaire*”, <https://www.inc.com/magazine/19940201/2768.html>;

86. Holton, G. - „Robert K. Merton - Biographical Memories” în „Proceedings of the American Philosophical Society”, Vol. 148, No. 4, Dec. 2004;
87. House, R. J., Mitchell, T. R. - „A path goal theory of leadership” în „Journal of Contemporary Business”, Vol. 5, 1974, pp. 81-94;
88. Huczynski, A., Buchanan, D. - „Organizational behaviour”, Prentice Hall, New York, 1985;
89. Ifcher, J., Zarghamee, H. - „Happiness and time preference: The effect of positive affect in a random-assignment experiment”, American Economic Review 101, no. 7:3109-3129, 2011;
90. Iosif, C. M. - „Utilizarea performantă a programării neurolingvistice în managementul firmei”, Editura C. H. Beck, București, 2013;
91. Iosif, C. M. - „The use of sensory acuity techniques, of modeling, of anchoring, of calibration, within NLP for improving the activity in the organization” în „Revista Tinerilor Economisti (The Young Economists Journal)” No. 15, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea din Craiova, Noiembrie 2010;
92. Iosif, C. M., Socaciu, T. - „Modelling vs. training in organizations” în „The 33rd Annual Congress of the American Romanian Academy of Arts and Science (ARA), Vol. I”, Universitatea Alma Mater, Sibiu, 2009;
93. Joiță, E. - „Educația cognitivă. Fundamente. Metodologie”, Editura Polirom, Iași, 2002;
94. Joshi, A., Jakson, S. E. - „Managing workforce diversity to enhance cooperation in organization” în „International handbook of organizational teamwork and cooperative working”, Wiley, Chichester, UK, 2003, pp. 227-296;
95. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. - „The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review”, Psychological bulletin, 127(3), 2001;
96. Kanfer, R., Ackerman, P. - „Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework”, Applied Psychology, 49(3), 2000;
97. Karau, S. J., Williams, K. D. - „Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration”, Journal of Personality and Psychology, 65, 1993, pp. 681-706;
98. Kanter, R. M. - „The change masters”, Simon and Schuster, New York, 1983;
99. Kibanov, A. Y. - „Motivation and stimulation of labour activity”, Moscow: INFRA-M, 2014;
100. Kjerulf, A. - „Leading with happiness: How the best leaders put happiness first to create phenomenal business results and a better world”, ISBN 978-87-994513-6-4, 2017;
101. Knight, S. - „Tehnicile programării neuro-lingvistice”, Editura Curtea Veche, București, 2004;
102. Korzybski, A. - „Science and Sanity” în „Alfred Korzybski: Collected Writings 1920-1950”, New York: Institute of General Semantics, 1995;
103. Koshelev, A. N. - „Effective motivation of sales staff (2nd edition)”, Moscow: Publishing Trading Corporation „Dashkov and K”, 2013;
104. Lavinsky, D. - „Start at the End: How Companies Can Grow Bigger and Faster by Reversing Their Business Plan”, ISBN 978-1-118-41744-7, 2012;
105. Lewis, B., Pucelick, F. - „Magic NLP demistified”, Metamorphous Press, Portland, 1990;
106. Lister-Ford, C. - „Analiza tranzațională - Psihoterapie&Consiliere”, Editura Herald, București, 2010;
107. Marcu, F. - „Marele dicționar de neologisme”, Editura Saeculum, București, 2000;
108. Marcu, F., Maneca, C. - „Dicționar de neologisme”, Editura Academiei, București, 1986;
109. Maslow, A. H. - „Motivation and Personality”, New York: Harper, 1954;
110. Maznevski, M. L. - „Understanding our differences: Performance in decisions making groups with diverse members”, Human Relations, 47, 1994, pp. 531-552;
111. McGaghie, W. C., Bordage, G., Shea, J. A. - „Problem statement, conceptual framework, and research question” în „Academic Medicine, 76(9)”, 2001;

112. Mbah, T. - „Assessing motivation as a tool to enhance employee performance”, Entria University of Applied Sciences, 2015;
113. Miclea, M. - „Psihologie cognitivă: modele teoretico-experimentale”, Editura Polirom, Iași, 1999;
114. Miller, A. G., Gallanter, E., Pribram, K. H. - „Plans and the Structure of Behavior”, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1960;
115. Molden, D. - „Business masterclass: driving peak performance with NLP”, London: FT Press, 2007;
116. Molden, D. - „Management cu NLP: un management mai bun prin programare neurolingvistică”, Editura Curtea Veche, București, 2008;
117. Molden, D. - „Managing with the Power of NLP: Neurolinguistic Programming, a Model for Better Management”, London: FT Press, 2008;
118. Molden, D., Hutchinson, P. - „NLP - Genial”, Editura Amsta Publishing, București, 2008;
119. Mohrman, S., Cohen, S., Mohrman, L. - „Designing team based organizations”, Jossey Bass, London, 1995;
120. Montserrat, X. - „Comment motiver”, Editions d'Organisations, Paris, 2004;
121. Mucchielli, A. - „Arta de a comunica. Metode, forme și psihologia situațiilor de comunicare”, Editura Polirom, Iași, 2005;
122. Musca, S. - „Metodologia de formare și implementare a sistemului de motivare a personalului în cadrul întreprinderii” în „Economica. Revistă științifico-didactică”, An XXIV, Nr. 1 (95), Martie 2016, Editura ASEM, Chișinău, 2016;
123. Myers, M.S. - „Conditions for manager motivation”, Harvard Business Review, 1966;
124. Newell, A. - „Unified Theories of Cognition”, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990;
125. Nicolescu, O., Verboncu, I. - „Management”, Editura Economică, București, 1997;
126. Nicolson, N. - „Managing the human animal”, London: Texere, 2000;
127. Niklarz-Hoks, S. - „Motivarea angajaților: 85 de modele, formule, teste și chestionare pentru motivare și automotivare”, Editura Rentrop & Straton, București, 2016;
128. O'Connor, J. - „Manual de programare neuro-lingvistică. Ghid practic pentru obținerea rezultatelor pe care le dorești”, Editura Curtea Veche, București, 2012;
129. O'Connor, J. - „The NLP workbook”, Harpers Collins Publishers, London, 2001;
130. Ostroff, C. - „The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis”, Journal of applied psychology, 77(6), 1992;
131. Oswald, A. J., Proto, E., Sgroi, D. - „Happiness and productivity. Journal of Labor Economics”, 33 (4), 2015 (versiune din 2008 republicată);
132. Paulus, P. B. - „Groups, teams and creativity: The creative potential of idea-generating groups”, Applied Psychology: An International Review, 49, 2000, pp.237-262;
133. Perțea, G. - „Dezvoltare personală prin tehnici NLP”, Editura Universității Ecologice, București, 2008;
134. Pinder, C. C. - „Work Motivation: Theory, Issues and Applications”, Glenview, I.L. Scot, Foresman, 1984;
135. Popa, M. D., Stănculescu, A., Florin-Matei, G., Tudor, A., Zgăvărdici, C., Chiriacescu, R. - „Dicționar enciclopedic”, Editura Enciclopedică, 1993-2009;
136. Porter, L. W. - „Managerial Attitudes and Performance”, Dorsey Press, Homewood, 1968;
137. Rădulescu, E. - „Inflația, marea provocare”, Editura Enciclopedică, București, 1999;
138. Riggio, R. E. - „Introduction to Industrial/Organizational Psychology”, 6th Edition, New Jersey: Pearson Education Inc., 2013;
139. Rodionova, E. A. - „Psychology of staff motivation”, Hungary: Humanitarian Center, 2013;
140. Ross, J.A. - „Make your good team great” in „Harvard management update, 13(12)”, 2008;

141. Rosenberg, M. - „*Rosenberg self-esteem scale (RSE). Acceptance and commitment therapy*”, Measures package, 1965;
142. Roussel, P. - „*Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*”, Editeur: Economica, Paris, 1996;
143. Ryan, R. M., Deci, E. L. - „*Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*”, Contemporary Educational Psychology 25.1: 54-67, 2000;
144. Schultz, D. - „*Theories of Personality (3rd edition)*”, Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company, 1986;
145. Seche, M., Seche, L. - „*Dicționar de sinonime*”, Editura Litera Internațional, București, 2002;
146. Sipică, A., Furduescu, B. A. - „*Increasing the agriculture business performance by migrating to Cloud Services of informational structures*” în „*The 7th Edition of the International Symposium Agrarian Economy and Rural Development – Realities and Perspectives for Romania*”, 24.11.2016, București, România – Editura ASE București, 2016, pp. 56-61;
147. Sipică, A., Furduescu, B. A. - „*Implementation risk analysis of Cloud Computing Technologies at farm level*” în „*The 7th Edition of the International Symposium Agrarian Economy and Rural Development – Realities and Perspectives for Romania*”, 24.11.2016, București, România – Editura ASE București, 2016, pp. 26-29;
148. Skinner, B. F. - „*Science and human behaviour*”, New York: Simon & Schuster, 1953;
149. Son, S. - „*11 mind-blowing statistics on employee happiness*”, TINYcon Engineering employee experience, 2015;
150. Spector, P. - „*Industrial and Organisational Behaviour*”, 5th Edition, New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2008;
151. Sternberg, R. (editor) - „*Why smart people can be so stupid*”, Yale University Press, New Haven, CT, 2002;
152. Stevens, M. J., Campion, M. A. - „*The knowledge, skill and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management*”, Journal of Management, 20, 1994, pp. 503-530;
153. Szekely, A. - „*NLP - calea succesului*”, Editura Amaltea, București, 2003;
154. Testa, J. P., Derouled, B. - „*La Boîte À Outils du Management transversal*”, Paris: Dunod, 2005;
155. Tjosvold, D. - „*Cooperative and competitive goal approaches to conflict: Accomplishments and challenges*”, Applied Psychology: An International Review, 47, 1998, pp. 285-342;
156. Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., Villeneuve, M. - „*Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research*”, Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement 41, No. 4, 2009;
157. Țimiraș, L. C. - „*Cercetări de marketing. Aplicații și studii de caz*”, Editura Alma Mater, Bacău, 2016;
158. Vagu, P., Stegăroiu, I. - „*Motivarea în muncă. De la teorie la practică*”, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2007;
159. Vagu, P., Stegăroiu, I. - „*Lideratul. De la teorie la practică*”, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2006;
160. Vaknin, S. - „*The big book of NLP techniques*”, Charleston: BookSurge Publishing, 2008;
161. Veroff, J., Depner, C., Kulka, R., Douvan, E. - „*Comparison of American motives: 1957 versus 1976*”, Journal of Personality and Social Psychology, 39(6), 1980;
162. Warr, P. - „*Work values: Some demographic and cultural correlates*”, Journal Of Occupational & Organizational Psychology, 81(4), 2008;
163. Watson, A. - „*Cum să reușești folosind NLP*”, Editura Amsta Publishing, București, 2011;
164. West, M. A. - „*Lucrul în echipă*”, Editura Polirom, Iași, 2005;
165. West, M. A. - „*The secrets of successful teams*”, London: Duncan Baird, 2003;

166. West, M. A. - „*Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups*”, *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 2002, pp. 355-387;
167. West, M. A. - „*The handbook of work group psychology*”, Wiley, Chichester, UK, 1996;
168. West, M. A., Tjosvold, D., Smith, K. G. - „*The international handbook of organizational teamwork and cooperative workong*”, Wiley, Chichester, UK, 2003;
169. Woollams, S., Brown, M. - „*Transactional Analysis*”, Huron Valley Institute Press, Michigan, 1978;
170. Wüthrich, H. A., Osmetz, D., Kaduk, S. - „*Musterbrecher. Führung neu leben*”, Wiesbaden: Gabler, 3., überarb. und erw. Auflage, 2008;
171. Zaiț, D., Zaiț, A. - „*Anticiparea cercetării: alegerea metodologică*” în Zaiț D. - „*Management Intercultural*” Vol. I, Nr. 20, Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, 2006;
172. Zaiț, D., Spalanžani, A. - „*Cercetarea în economie și management. Repere epistemologice și metodologice*”, Editura Economică, București, 2006;
173. Ziglar, H. H. - „*De la bine la excelent. Fă-ți viața mai frumoasă!*”, Editura Curtea Veche, București, 2012;
174. Zlate, M. - „*Introducere în psihologie*”, Ediția I, Editura „Șansa” S.R.L., București, 1994;
175. Yukl, G. - „*Leadership in organizations*”, 4th Edition, Prentice Hall, London, 1998;
176. ***Asociația EANLP - „*Obiective și Viziune*”, <http://www.eanlp.org/ro/obiective-si-viziune/>;
177. ***Asociația NLP Profesional - „*Psihoterapia Neuro Lingvistică*”, [http://anlpp.ro/ Resurse](http://anlpp.ro/Resurse);
178. ***Asociația Română pentru Programare Neuro-Lingvistică - „*Ce este NLP*”, [http:// nlp.ro/ce-este-nlp/](http://nlp.ro/ce-este-nlp/);
179. ***Blood, R. - „*Weblogs: A history and perspective*”, [http://www.rebeccablood.net/essays/weblog _history.html](http://www.rebeccablood.net/essays/weblog_history.html), September 2000;
180. ***Dexx.ro - „*Dicționar Online*”, <http://www.dexx.ro/index.php?a=term&d=Dicționar+de+termeni+internațional&t=DEADLINE>;
181. ***JobEQ, iWAM® - „*Work Attitude and Motivation*”, creat în 2016, accesibil on-line la <http://www.jobeq.com/iWAMhome.htm>;
182. ***<http://www.competent.ro/index.php/cum-facem/nlp>;
183. ***L'AT - „*Communication orale*”, 2016, <http://www.communicationorale.com/at.htm>;
184. ***Modern Language Association - „*Dictionary.com Unabridged*”, Random House Inc., 26 Apr. 2016, <http://www.dictionary.com/browse/role-model>.



Curriculum Vitae Europass

Informații personale

Nume / Prenume	FURDUESCU Bogdan - Alexandru
Adresa	Str. Zboina Neagră nr. 6, bl. 88, sc. B, et. 8, ap. 101, Sector 6, RO 060455,
Telefon	București
E-mail	+40 744 764 705
Cetățenia	bogdan_af@yahoo.com / bogdan.furduescu@ici.ro
Data și locul nașterii	Română
Starea civilă	21 iunie 1980, Sector 2, București
	Căsătorit, 1 copil

Experiența profesională

Perioada	(1) 01 martie 2019 - prezent; (2) 16 noiembrie 2017 - 28 februarie 2019; (3) 01 februarie 2017 - 15 noiembrie 2017.
Funcția sau postul ocupat	(1) Șef Serviciu Resurse umane, salarizare și SSM; (2) Șef Serviciu Resurse Umane și Salarizare; (3) Șef Compartiment Resurse Umane și Juridic. ▪ Membru în Comitetul de Direcție al ICI București (martie 2017 - prezent), în Comisia de cercetare a abaterilor disciplinare din ICI București (martie 2017 - prezent), în Comitetul de Securitate și Sănătate în Muncă din cadrul ICI București (februarie 2017 - prezent) și în Structura de securitate pentru protecția informațiilor clasificate din cadrul ICI București (septembrie 2014 - prezent).
Principalele activități și responsabilități	- coordonarea activității Serviciului Resurse umane, salarizare și SSM / Serviciului Resurse Umane și Salarizare / Compartimentului Resurse Umane și Juridic; - însușirea și aplicarea legislației muncii, cu modificări și completări, privind Legea nr. 53 / 2003 - Codul Muncii, Legea nr. 62 / 2011 - Legea dialogului social, Legea nr. 263 / 2010 privind sistemul unitar de pensii publice, Legea nr. 467 / 2006 privind stabilirea cadrului general de informare și consultare a salariaților, H.G. nr. 257 / 2011 pentru aprobarea Normelor de aplicare a prevederilor Legii nr. 263 / 2010, H.G. nr. 500 / 2011 și H.G. nr. 905 / 2017 privind registrul general de evidență a salariaților, O.U.G. nr. 96 / 2003 privind protecția maternității la locul de muncă, O.U.G. nr. 111 / 2010 privind concediul și indemnizația lunară pentru creșterea copilului, Ordinul Ministrului MFPS și al Președintelui Institutului Național de Statistică nr. 1832 / 856 / 2011 privind aprobarea clasificării ocupațiilor din România, Legea nr. 210 / 1999 privind concediul paternal, Legea nr. 91 / 2014 privind acordarea unei zile libere pe an pentru îngrijirea sănătății copilului, Legea nr. 273 / 2004 privind procedura adopției, H.G. nr. 1364 / 2006 pentru aprobarea drepturilor și obligațiilor donatorilor de sânge, Legea nr. 227 / 2015 privind Codul fiscal, Legea nr. 136 / 2017 privind aprobarea OUG nr. 32 / 2016 pentru completarea Legii nr. 227 / 2015 privind Codul fiscal și reglementarea unor măsuri financiar-fiscale, Legea nr. 177 / 2017 privind aprobarea O.U.G. nr. 3 / 2017 pentru modificarea și completarea Legii nr. 227 / 2015 privind Codul fiscal, Legea nr. 142/1998 privind acordarea tichetelor de masă, H.G. nr. 23 / 2015 pentru aprobarea Normelor

de aplicare a L nr. 142/1998 privind acordarea tichetelor de masă, H.G. nr. 1621 / 2003 pentru organizarea și funcționarea ICI București, H.G. nr. 544 / 2004 privind modificarea H.G. nr. 1621 / 2003 pentru organizarea și funcționarea ICI București, H.G. nr. 751 / 2017 pentru modificarea anexei la HG nr. 327 / 2003 privind plafoanele pe baza cărora se calculează costurile salariale directe la contractele de finanțare încheiate din fonduri bugetare, O.U.G. nr. 57 / 2002 privind cercetarea științifică și dezvoltarea tehnologică, O.U.G. nr. 32 / 2016 pentru completarea Legii nr. 227 / 2015 privind Codul fiscal și reglementarea unor măsuri financiar-fiscale, O.U.G. nr. 3 / 2017 pentru modificarea și completarea Legii nr. 227 / 2015 privind Codul fiscal, O.U.G. nr. 8 / 2018 privind reglementarea unor măsuri în domeniul sănătății, Legea nr. 319 / 2003 privind Statutul personalului de cercetare;

- stabilirea, evidența, întocmirea, păstrarea, procesarea, multiplicarea, manipularea, transportul, transmiterea sau distrugerea informațiilor clasificate din cadrul institutului, cu respectarea prevederilor Legii nr. 182 / 2002 privind protecția informațiilor clasificate și ale HG nr. 585 / 2002 pentru aprobarea standardelor naționale de protecție a informațiilor clasificate în România;
- cunoașterea, respectarea și aplicarea reglementărilor în vigoare, inclusiv cele interne, și aducerea lor la cunoștința subordonaților;
- cunoașterea, respectarea, facerea cunoscută și impunerea respectării măsurilor de prevenire a incendiilor și accidentelor de muncă;
- administrarea și planificarea activității resurselor umane ale ICI București, întocmind lucrări de evidență și dinamică de personal;
- participarea la întocmirea programelor privind strategia de dezvoltare a ICI București pe termen mediu în domeniul resurselor umane;
- decidera titularii posturilor din ICI București conform COR – Clasificarea Ocupațiilor din România;
- elaborarea fișelor de post pentru personalul din subordine;
- ținerea evidenței documentelor necesare activității Serviciului Resurse umane, salarizare și SSM / Serviciului Resurse Umane și Salarizare / Compartimentului Resurse Umane și Juridic privind salarizarea, asigurările sociale, fluctuația de personal, angajări, promovări, plecări din institut;
- întreprinderea măsurilor necesare asigurării calității lucrărilor efectuate în cadrul Serviciului Resurse umane, salarizare și SSM / Serviciului Resurse Umane și Salarizare / Compartimentului Resurse Umane și Juridic;
- asigurarea unui climat de lucru eficient în cadrul Serviciului Resurse umane, salarizare și SSM / Serviciului Resurse Umane și Salarizare / Compartimentului Resurse Umane și Juridic;
- participarea la elaborarea / modificarea Manualului Calității, Regulamentului Intern și al Regulamentului de Organizare și Funcționare și urmărirea ca fiecare salariat al ICI București să ia la cunoștință întocmai conținutul acestor documente;
- întocmirea proceselor verbale ale Ședințelor Comitetului de Direcție (când este cazul);
- întocmirea lucrărilor de personal și salarii necesare Serviciilor Financiar-Contabilitate / Financiar-Contabilitate-Salarizare și Plan-contracte și monitorizare proiecte / Plan-Contracte pentru acordarea drepturilor salariale (avans, lichidare, fond salarii, structură personal);
- selectarea, recrutarea și interviewarea candidaților pentru angajare pe posturile vacante, alături de ceilalți șefi de departamente / compartimente / servicii / birouri / centre, participând la organizarea și desfășurarea

concursurilor de angajare;

- întocmirea dosarelor de angajare pentru personalul de specialitate, inclusiv a contractului individual de muncă;
- organizarea selecției de personal pentru definitivare pe funcție a personalului încadrat cu contract individual de muncă pe durată determinată;
- participarea la elaborarea metodologiilor de concurs pentru ocuparea funcțiilor de conducere în cercetare și non-cercetare;
- selectarea, recrutarea și interviuarea candidaților pentru ocuparea funcțiilor de conducere în cercetare și non-cercetare, alături de Directorul General și/sau Directorul Tehnic și ceilalți membrii numiți în comisie, participând la organizarea și desfășurarea concursurilor;
- evaluează și prezintă spre aprobare Directorului General și/sau Directorului Tehnic documentele referitoare la încadrarea, suspendarea, desfacerea (încetarea) contractelor individuale de muncă;
- ține evidența documentelor necesare activității serviciului privind salarizarea, asigurările sociale, fluctuația de personal, angajări, promovări, plecări din institut
- întocmirea și verificarea pontajelor lunare pentru personalul din aparatul funcțional;
- întocmirea lunară a statului de funcțiuni pe baza fluctuației de personal;
- întocmirea / vizarea contractelor individuale de muncă și a actelor adiționale încheiate;
- întocmirea dosarelor de pensionare pentru limită de vârstă precum și dosare de încadrare pentru personalul de specialitate nou angajat;
- eliberarea de adeverințe foștilor salariați în vederea stabilirii vechimii în muncă pentru calculul drepturilor de pensie;
- verificarea zilnică a prezentei personalului la serviciu;
- stabilirea numărului de zile de concediu de odihnă, în conformitate cu prevederile legale și cele ale contractului colectiv de muncă aprobat la nivelul institutului și urmărirea respectării programării și efectuării concediilor de odihnă, pe departamente / compartimente / servicii / birouri / centre;
- înregistrarea în Registrul de Evidență al Salariaților (ReviSal) a tuturor schimbărilor survenite în situația angajaților conform legilor și instrucțiunilor în vigoare;
- introducerea în programul ERP a modificării structurii de personal pe departamente / compartimente / servicii / birouri / centre, a salariilor și sporurilor salariale, încadrări / pensionări, concedii de odihnă;
- completarea în Portalul web de preluare online a datelor statistice eSOP (e-Survey Online Portal) pus în funcțiune de Institutul Național de Statistică a datelor pentru ancheta UNICA - Indicatori pe termen scurt în anul 2016 (lunar) și pentru Ancheta de conjunctură privind situația și perspectivele activității din servicii, a datelor solicitate pentru LV - Ancheta locurilor de muncă vacante 2016 (trimestrial), precum și a altor chestionare (general, cheltuieli deplasări oficiale, TIC, activitatea de cercetare-dezvoltare etc.);
- centralizarea fișelor de apreciere a activității personalului și a perfecționării profesionale;
- asigurarea interfeței cu reprezentanții centrelor medicale de medicina muncii din București (programarea noilor salariați pentru efectuarea controlului de medicina muncii, scoaterea din evidență a salariaților care au

	încetat activitatea și facturarea lunară aferentă efectivului de salariați) și cu medicul de medicina muncii (pentru organizarea controlului medical anual); - conceperea / redactarea de adeverințe, actualizări norme, diverse formulare, tabele, adrese necesare Serviciului Resurse umane, salarizare și SSM / Serviciului Resurse Umane și Salarizare / Compartimentului Resurse Umane și Juridic; - avizarea documentației privind deplasările în străinătate pentru îndeplinirea unor misiuni cu caracter temporar; - conlucrarea cu celelalte departamente / compartimente / servicii / birouri / centre din cadrul institutului pentru a obține sprijinul necesar în rezolvarea problemelor care au conexiuni cu activitatea specifică Serviciului Resurse umane, salarizare și SSM / Serviciului Resurse Umane și Salarizare / Compartimentului Resurse Umane și Juridic; - întocmirea materialelor de specialitate Resurse Umane pentru certificarea institutului; - prezentarea conducerii executive a institutului de rapoarte privind activitatea de Resurse Umane; - organizarea și răspunderea de arhivarea lucrărilor Serviciului Resurse umane, salarizare și SSM / Serviciului Resurse Umane și Salarizare / Compartimentului Resurse Umane și Juridic, conform legislației în vigoare; - întocmirea diverselor situații de personal și materiale solicitate de conducerea executivă a institutului.
Perioada	01 aprilie 2004 - 31 ianuarie 2017
Funcția sau postul ocupat	Consilier juridic ▪ Președinte în Comisia de inventariere a terenurilor, clădirilor, construcțiilor speciale, mijloacelor de transport, mașinilor, utilajelor, instalațiilor de lucru, aparatelor, instalațiilor de măsurare și control, mobilierului, biroticii, echipamentelor de protecție de natura mijloacelor fixe și obiectelor de inventar ale ICI București (februarie 2007 - decembrie 2009); ▪ Membru cooptat în vederea sprijinirii activității comisiei de evaluare în vederea selectării și evaluării ofertelor pentru atribuirea contractelor de achiziție publică de complexitate redusă (februarie 2015 - august 2017) și în Comisia de valorificare a mijloacelor fixe și a obiectelor de inventar (de natura echipamentelor IT) propuse spre casare (octombrie 2008 – octombrie 2017); ▪ Secretar în Comisia centrală de inventariere a elementelor de activ și de pasiv ale ICI București (decembrie 2011 - februarie 2017), în Comisia de cercetare a abaterilor disciplinare din ICI București (aprilie 2011 - martie 2017 și octombrie 2007 - iulie 2010), precum și în Comitetul Sindicatului Salariaților din ICI București (august 2008 – noiembrie 2010).
Principalele activități și responsabilități	▪ <u>01 martie 2011 - 31 ianuarie 2017 și 01 aprilie 2004 - 31 mai 2009:</u> - întocmirea dosarelor de personal și a dosarelor de pensii, în salarizare și administrare personal, cu respectarea prevederilor legislației muncii, cu modificări și completări; - Secretar în cadrul comisiei de evaluare a personalului ce va fi încadrat pe posturile vacante, a personalului încadrat cu contract individual de muncă pe durată determinată și a comisiei de evaluare a personalului ce va fi promovat pe funcție, cu respectarea prevederilor Legii nr. 53 / 2003 - Codul Muncii; - Secretar în cadrul comisiilor de soluționare a contestațiilor depuse de candidații înscrși pentru ocuparea posturilor de Cercetător Științific Gr. I - III, Cercetător Științific, Asistent de cercetare științifică, Inginer de

Dezvoltare Tehnologică Gr. I - III și Inginer de Dezvoltare Tehnologică, cu respectarea prevederilor Legii nr. 319 / 2003 privind Statutul personalului de cercetare, cu modificări și completări;

- constatare abateri disciplinare / prejudiciului adus institutului, identificare vinovat și grad de vinovăție, aplicare sancțiune disciplinară sau stabilire prejudiciu cauzat și angajarea răspunderii materiale, precum și monitorizarea aplicării corecte a procedurii, cu respectarea prevederilor Legii nr. 53 / 2003 - Codul Muncii, Contractului Colectiv de Muncă și Regulamentului Intern al ICI București, cu modificări și completări;
- membru activ / supleant în cadrul comisiei de evaluare pentru achiziția publică de bunuri, lucrări sau servicii, cu respectarea prevederilor Legii nr. 98 / 2016 privind achizițiile publice, O.U.G. nr. 34 / 2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii, H.G. nr. 395 / 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractului de achiziție publică /acordului cadru din Legea nr. 98 / 2016 privind achizițiile publice, H.G. nr. 925/2006 pentru aprobarea normelor de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractelor de achiziție publică, cu modificări și completări;
- stabilirea, evidența, întocmirea, păstrarea, procesarea, multiplicarea, manipularea, transportul, transmiterea sau distrugerea informațiilor clasificate din cadrul institutului, cu respectarea prevederilor Legii nr. 182 / 2002 privind protecția informațiilor clasificate și ale H.G. nr. 585 / 2002 pentru aprobarea standardelor naționale de protecție a informațiilor clasificate în România, cu modificări și completări;
- inventarierea anuală a mijloacelor fixe și obiectelor de inventar conform prevederilor legale în vigoare și a deciziilor emise în acest sens și întocmirea/completarea listelor cu propuneri de casare venite de la diferiți salariați ai institutului și a proceselor verbale privind rezultatele inventarierii, cu respectarea prevederilor Ordinului MFP nr. 2861 / 2009 pentru aprobarea Normelor privind organizarea și efectuarea inventarierii elementelor de natura activelor, datoriilor și capitalurilor proprii, cu modificări și completări;
- scoaterea din uz, casarea și dezmembrarea (după analizarea părților componente care ar putea fi folosite ca piese de schimb) a mijloacelor fixe și obiectelor de inventar propuse, conform prevederilor legale în vigoare și a deciziilor emise în acest sens;
- conlucrarea cu alte departamente/compartimente/servicii din cadrul institutului pentru rezolvarea problemelor care au conexiune cu activitatea specifică Compartimentului Resurse Umane și Juridic;
- conceperea / redactarea de informații/răspunsuri la solicitări, sesizări, verificări, reclamații venite pe adresa institutului, conform prevederilor legale în vigoare și a deciziilor emise în acest sens;
- întocmirea documentației privind deplasările în străinătate, cu respectarea prevederilor HG nr. 518 / 1995 privind unele drepturi și obligații ale personalului român trimis în străinătate pentru îndeplinirea unor misiuni cu caracter temporar, cu modificări și completări, precum și cooperarea cu Ministerul Afacerilor Externe (MAE) pe probleme ce țin de pașapoarte și de informații consulare și cu Ministerul Comunicațiilor și pentru Societatea Informațională (MCSI) în vederea obținerii aprobărilor necesare deplasărilor în străinătate;
- reprezentarea institutului, în baza împuternicirii emise de conducerea executivă, în raporturile cu Inspectoratul Teritorial de Muncă, Casa de

	Pensii, Administrația Financiară, Arhivele Statului și alte organizații, instituții publice sau persoane juridice. ■ <u>01 iunie 2009 - 28 februarie 2011 – Detasare la Serviciul de Achiziții Publice - Direcția Economică, Resurse Umane și Administrativă din cadrul Ministerului Comunicațiilor și Societății Informaționale</u>, cu următoarele atribuții: - studierea problemelor juridice cu privire la legislația aplicabilă în domeniul achizițiilor publice de bunuri, lucrări sau servicii și informarea Șefului Serviciului de Achiziții Publice cu noutățile ce apar pe această linie; - conceperea / redactarea documentelor pentru organizarea procedurii de achiziție, cu reclamații venite de la ofertanți, a rezultatului adjudecării, precum și a contractului pentru achiziția publică ce urmează a fi încheiat cu ofertantul declarat câștigător; - utilizarea sistemului SEAP AC; - conlucrarea cu alte servicii de specialitate din cadrul ministerului pentru a obține sprijinul necesar în rezolvarea problemelor care au conexiuni cu activitatea specifică Serviciului Achiziții Publice, cooperarea cu Ministerul Finanțelor Publice pe problemele ce țin de achizițiile publice și oferirea de informații la solicitările primite din partea Unității pentru Coordonarea și Verificarea Achizițiilor Publice (UCVAP), a Autorității Naționale pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice (ANRMAP) și a Consiliului Național de Soluționare a Contestațiilor (CNSC).
Numele și adresa angajatorului	Institutul Național de Cercetare și Dezvoltare în Informatică - ICI București, B-dul Marelui Alexandru Averescu nr. 8-10, Sector 1, RO-011455, București.
Tipul activității sau sectorul de activitate	Cercetare științifică și dezvoltare tehnologică în domeniul tehnologiilor informației și comunicațiilor necesar realizării structurilor și serviciilor specifice societății informaționale.
Perioada	(1) 07 decembrie 2003 - 31 decembrie 2003; (2) 07 aprilie 2003 - 15 iunie 2003; (3) 01 noiembrie 2002 - 06 aprilie 2003; (4) 01 aprilie 2002 - 31 iulie 2002; (5) 06 iunie 2001 - 31 martie 2002; (6) 05 iulie 2000 - 31 martie 2001.
Funcția sau postul ocupat	Agent comercial / Reprezentant vânzări
Principalele activități și responsabilități	- învățarea produselor și caracteristicilor tehnice și planificarea activității de vânzare; - vizitarea clienților actuali, crearea și dezvoltarea relațiilor, derularea de proiecte pentru aceștia; - identificarea de potențiali noi clienți, adunarea de informații despre aceștia și vizitarea pentru prezentarea de produse în vederea mării numărului de clienți; - realizarea target-ului de vânzări alocat echipei și încasarea/recuperarea banilor datorati de către clienți; - adunarea de informații despre concurență și clienții acesteia, actualizarea bazei de date referitoare la clienții actuali și potențiali și întocmirea rapoartelor de activitate.
Numele și adresa angajatorului	(1) S.C. Perfetti van Melle România S.R.L., Str. Aurel Vlaicu nr. 186, RO-400581, Cluj-Napoca, Jud. Cluj; (2) S.C. Waldy Com S.R.L. (prin S.C. Imex S.R.L., Str. Șoimoșeni nr. 30,

Tipul activității sau sectorul de activitate	RO-440111, Jud. Satu-Mare), Intr. Ciclop nr. 2, Sector 6, RO-052786, București; (3) S.C. Mike Marketing S.R.L., Șos. de Centură nr. 41, RO-077175, Ștefănești de Jos, Jud. Ilfov; (4) S.C. Whiteland Import-Export S.R.L., B-dul Metalurgiei nr. 132, Sector 4, RO-755752, Incinta PGB, București; (5) S.C. Randler Group S.R.L., B-dul Timișoara nr. 57, Sector 6, RO-061334, București; (6) S.C. Romsar Cosmetics S.A., Șos. de Centură nr. 13, RO-077040, Chiajna, Jud. Ilfov. (1) producător și distribuitor produse zaharoase; (2) distribuitor băuturi alcoolice, ape minerale, băuturi răcoritoare și al produselor din tutun; (3) importator și distribuitor produse cosmetice și de parfumerie, săpunuri, detergenți și produse de întreținere; (4) producător și distribuitor produse lactate și brânzeturi; (5) importator și distribuitor produse lactate; (6) producător și distribuitor produse cosmetice și de parfumerie, săpunuri, detergenți și produse de întreținere.
Educație și formare	
Perioada	01 octombrie 2014 - prezent
Calificarea / diploma obținută	Doctorand
Domenii principale studiate / competente dobândite	Management
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	IOSUD - Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste, Universitatea „Valahia” din Târgoviște
Nivelul de clasificare a formei de învățământ / formare	ISCED 8
Perioada	01 octombrie 2008 - 31 martie 2010
Calificarea / diploma obținută	Diploma de master
Domenii principale studiate / competente dobândite	Management organizațional și al resurselor umane
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Facultatea de Sociologie-Psihologie, Universitatea „Spiru Haret” din București
Nivelul de clasificare a formei de învățământ / formare	ISCED 7
Perioada	01 octombrie 1999 - 30 iulie 2003
Calificarea / diploma obținută	Diploma de licență, Universitatea „Ovidius” din Constanța

Domenii principale studiate / competente dobândite

Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare

Nivelul de clasificare a formei de învățământ / formare

Aptitudini și competențe personale

Limba maternă

Limbi străine cunoscute

Auto-evaluare
Nivel european ()*

Limba engleză

Limba franceză

Competențe și abilități sociale

Competențe și aptitudini organizatorice

Competențe și cunoștințe de utilizare a calculatorului

Științe juridice

Facultatea de Drept, Universitatea „Bioterra” din București

ISCED 6

Română

Comprehensiune				Vorbit				Scris	
Abilități de ascultare		Abilități de citire		Interacțiune în comunicarea orală		Exprimare orală			
B2	Utilizator experimentat	B2	Utilizator experimentat	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent
A1	Utilizator elementar	A1	Utilizator elementar	A1	Utilizator elementar	A1	Utilizator elementar	A1	Utilizator elementar

(*) Cadrul European Comun de Referință pentru Limbi

Adaptabilitate, autocontrol, comunicare, convingere, coordonare, dexteritate, hotărâre, empatie, expresivitate, extraversiune, flexibilitate, încredere în sine, loialitate, mobilitate, motivare intrinsecă și extrinsecă, operativitate, optimism, personalitate puternică, simpatie, spirit de echipă.

- activ, ambițios, consecvent, eficient, hotărât, implicat, informat, operativ, responsabil;

- asumarea responsabilităților, capacitate de relaționare interumană, de analiză și sinteză, de mobilizare și efort, echilibru emoțional, putere de concentrare, rapiditate în luarea deciziilor, rezistență la sarcini repetitive, rezolvarea în bune condiții a sarcinilor repartizate, ridicată capacitate de muncă, ușurință în exprimarea ideilor.

- operare PC: sisteme de operare (Windows 9x, 2000, NT, XP, Vista, 7 - 10 RP), lucrul cu fișiere și directoare (redenumire, stergere, restaurare, copiere, mutare, crearea de scurtături etc.), căutarea fișierelor (utilizarea opțiunii Search), utilizarea unui dispozitiv de memorare externă (Stick);

- operații cu documente (crearea Word / Word Perfect, salvare, deschidere, închidere), salvarea unui document într-un alt format (PDF / XPS / RTF) și / sau pentru a fi utilizat într-o versiune anterioară (Office 2003);

- formatarea caracterelor documentelor (fonturi și stiluri, simboluri, diacritice), formatarea paragrafelor (alinieri, spațiere, controlul salturilor la pagină nouă, împărțire în coloane, utilizarea opțiunii Change Case, aplicarea unui chenar, introducerea unei letrine etc), formatarea paginii (stabilirea marginilor, orientarea paginilor Portrait / Landscape, numerotarea paginilor, introducerea antetului / subsolului, inserarea separatorilor de pagină Page Break), operații uzuale cu text (copiere, mutare, stergere, anulare);

- crearea / modificarea tabelelor în format Excel (adaugarea / ștergerea rândurilor / coloanelor), utilizarea opțiunilor Split Cells (împărțirea celulelor) și Merge Cells (îmbinarea celulelor), stabilirea dimensiunilor

Alte competențe și
aptitudini

rândurilor / coloanelor / tabelelor, egalizarea rândurilor / coloanelor / tabelelor, formatarea tabelelor (aplicarea unui chenar / fundal), formatarea automată a tabelelor, alinierea datelor în tabele, schimbarea direcției de scriere, sortarea simplă (după un câmp) / multiplă (după mai multe câmpuri) a datelor în tabele;

- utilizarea programului Microsoft Office Access (creare unei baze de date utilizând un șablon, descărcarea unui șablon de pe Microsoft Office Online, crearea unei baze de date de la zero, crearea unei baze de date necompletate, adăugarea unui tabel, lipirea datelor dintr-o altă sursă într-un tabel Access, importul datelor din altă sursă, deschiderea unei baze de date Access existente);
- crearea prezentărilor în format Power Point / lucrul cu diapozitive (slide-uri), formatarea prezentărilor (fundal / texte / imagini / diagrame / organigrame), utilizarea template-urilor în formatarea prezentărilor, inserarea notelor și a notelor de subsol în slide-uri, utilizarea dispozitivului coordonator (Master Slide), introducerea animațiilor în slide-uri, aplicarea tranzițiilor, opțiuni speciale de tipărire;
- inserarea de imagini dintr-un fișier, tipărirea documentelor (configurarea opțiunilor de tipărire, selectarea imprimantei);
- accesarea / analiza datelor / informațiilor procesate de programele modulare de administrare a bazei de date, de evidență a personalului și de salarizare (ReviSal HG500-2011, REGES, SIVCO Applications - SVAP 2011);
- navigarea pe Internet prin intermediul motoarelor de căutare (Explorer / Chrome / Mozilla Firefox / Safari / Opera) și directoarelor web, căutarea informațiilor, poșta electronică (Outlook), crearea unei adrese de e-mail, trimiterea și primirea mesajelor, fișiere atașate, utilizarea filtrelor, schimbarea parolei.

■ Certificat de absolvire curs autorizat de CNFPA (recunoscut de Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale / Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice și de Ministerul Educației, Cercetării și Inovării / Ministerul Educației Naționale și Cercetării Științifice) de:

- Inspector Salarii – S.C. Absolute Pro Training S.R.L. (ianuarie - februarie 2018);
- Manager Resurse Umane – Institutul IRECSON (aprilie - mai 2012);
- Inspector Resurse Umane – S.C. Intratest S.R.L. (aprilie - mai 2011);
- Expert Achiziții Publice – S.C. Ira Test Consult S.R.L. (ianuarie 2010).

■ Certificat de participare / prezentă la:

- Seminarul în sistem deschis autorizat ANC „Expert Legislația Muncii. Modul: Dreptul muncii. Noutăți legislative. Litigii” – OK Service Corporation (iulie 2018);
- Seminarul în sistem deschis autorizat ANC „Expert Legislația Muncii. Modul: Salarizare și Contribuții Sociale 2018” – OK Service Corporation (martie 2018);
- Conferința „Data Protection .RGPD” – Societatea de Științe Juridice (noiembrie 2017);
- Parcurgerea kit-ului comunitar la „Forumul GDPR România 2017” urmată de lansarea „Grupului de lucru #GDPR România” – Consiliul Consultativ IT&C (octombrie 2017);
- Programul informal de pregătire „Noțiuni de Prim Ajutor” – Serviciul Extern de Prevenire și Protecție „Delta Medical Center” (aprilie 2017);
- Cursurile de puericultură „Școala Părinților” – MedLife (mai 2012);

- Seminarul „Modificări importante privind REVISAL începând cu 01 august 2011” – S.C. TAK Education Grup S.R.L. (iulie 2011).
- Certificat de realizare:
- Tehnici de Vânzare – S.C. Hochland România S.R.L. (aprilie 2002).
- Raport de instruire:
- Utilizare componentă SIVCO Applications 2020: „Managementul Resurselor Umane” și „Managementul Salarizării” – S.C. SIVCO România S.A. (septembrie 2019);
- Utilizare componentă SIVCO Applications 2011: „Managementul Resurselor Umane” – S.C. SIVCO România S.A. (septembrie 2017).
- Participare la:
- Cursul de instruire „Cercetarea și sancționarea disciplinară a salariaților” organizat de Av. Eugenia-Maria HAIDA din cadrul Baroului București (septembrie 2017);
- Cursul de instruire „Tendințe moderne în evoluția leadership-ului pe plan mondial” – Program de pregătire bazat pe studii universitare avansate organizat de Prof. univ. dr. Ion STEGĂROIU în cadrul IOSUD - Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste, Universitatea „Valahia” din Târgoviște (mai - iunie 2015);
- Cursul de instruire „Managementul informațiilor” – Program de pregătire bazat pe studii universitare avansate organizat de Prof. univ. dr. Marius PETRESCU în cadrul IOSUD - Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste, Universitatea „Valahia” din Târgoviște (mai 2015);
- Cursul de instruire „Comunicare și negocieri în afaceri” – Program de pregătire bazat pe studii universitare avansate organizat de Prof. univ. dr. Delia Mioara POPESCU în cadrul IOSUD - Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste, Universitatea „Valahia” din Târgoviște (aprilie - mai 2015);
- Cursul de instruire „Metode și tehnici de management utilizate în sistemele moderne de management” – Program de pregătire bazat pe studii universitare avansate organizat de Prof. univ. dr. Constanța POPESCU în cadrul IOSUD - Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste, Universitatea „Valahia” din Târgoviște (martie - aprilie 2015).

Permis de conducere

Informații suplimentare

Articole / Lucrări
elaborate și publicate

Categoria B (2001)

- „Neuro-Linguistic Programming: History, Conception, Fundamentals and Objectives” (Autor) în „Valahian Journal of Economic Studies”, Vol. 10(24), Issue 1 / 2019 – De Gruyter Open (Ed.), pp. 39-50, DOI: 10.2478 / vjes-2019-0004, ISSN 2344-4924;
- „NLP tools and processes of motivation” (Autor) în „HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration”, Vol. 10, Issue 2 / 2019 – Sciendo (Ed.), pp. 39-50, DOI: 10.2478 / hjbpa-2019-0014, ISSN-L & ISSN Online 2067- 9785 / ISSN Print 2457-5720;
- „Theories used in NLP for motivation. 2nd Part” (Autor) în „The 25th International Conference Knowledge-Based Organization – KBO 2019” (Topics: Social Sciences an Foreign Languages), 25th Edition, 13 - 15.06.2019, Sibiu, România – „Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy Publishing House, Vol. 25, No. 2 / 2019, pp. 251-257, ISSN & ISSN-L 1843-6722;
- „Theories used in NLP for motivation. 1st Part” (Autor) în „The 25th International Conference Knowledge-Based Organization – KBO 2019” (Topics: Social Sciences an Foreign Languages), 25th Edition, 13 -

15.06.2019, Sibiu, România – „Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy Publishing House, Vol. 25, No. 2 / 2019, pp. 245-250, ISSN & ISSN-L 1843-6722;

- „Models Used in NLP for Motivation” (Autor) în „The 8th International Conference Redefining Community in Intercultural Context – RCIC’19” (Topics: New Technologies, Resources and Connections) [Selection of papers presented within The 8th RCIC Conference, Vlorë, Albania, 02 - 04.05.2016], Vol. 8, No.1 / 2019, „Henri Coandă” Air Force Academy Publishing House, Braşov, România, pp. 285-292, ISSN & ISSN-L 2285-2689;
- „Extrinsic Meta-Programs with Influence on Workers Motivation” (Autor) în „The 8th International Conference Redefining Community in Intercultural Context RCIC’19” (Topics: New Technologies, Resources and Connections) [Selection of papers presented within the 8th RCIC Conference, Vlorë, Albania, 02 - 04.05.2016], Vol. 8, No.1 / 2019, „Henri Coandă” Air Force Academy Publishing House, Braşov, pp. 281-284, ISSN & ISSN-L 2285-2689;
- „NLP Methods Of Motivation: Metaprograms and Reframing” (Autor) în „HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration”, Vol. 10, Issue 1 / 2019 – Sciendo (Ed.), 2019, pp. 76-90, DOI: 10.2478 / hjbpa-2019-0010, ISSN-L & ISSN Online 2067- 9785 / ISSN Print 2457-5720;
- „NLP Methods of Motivation: Metaphor and Metamodel” (Autor) în „The International Conference on Global Economy under Crisis – GEUC 2018” (Section IV: Marketing - Management), 7th Edition, 28 - 29.11.2018, Constanţa, România – „Ovidius” University Annals, Economic Science Series, Vol. XVIII, Issue 2 / 2018, pp. 442-448, ISSN 2393-3127(Online) / ISSN 2393-3119 (CD-ROM) / ISSN - L 2393-3119;
- „Neuro-Linguistic Programming Techniques of Motivation” (Autor) în „The International Conference on Global Economy under Crisis – GEUC 2018” (Section IV: Marketing - Management), 7th Edition, 28 - 29.11.2018, Constanţa, România – „Ovidius” University Annals, Economic Science Series, Vol. XVIII, Issue 2 / 2018, pp. 436-441, ISSN 2393-3127(Online) / ISSN 2393-3119 (CD-ROM) / ISSN - L 2393-3119;
- „Negative Motivation” (Autor) în „The International Conference Present Issues of Global Economy – PIGE 2018” (Section IV: Marketing - Management), 15th Edition, 07 - 09.06.2018, Constanţa, România – „Ovidius” University Annals, Economic Science Series, Vol. XVIII, Issue 1 / 2018, pp. 293-296, ISSN 2393-3127 (Online) / ISSN 2393-3119 (CD-ROM) / ISSN - L 2393-3119;
- „Management Information Systems” (Autor) [Proceedings of „GEG 2016 – Global Economy & Governance. Perspectives, Challenges and Risk of the World: Financial Integration and Global Economic Governance” (Topics: Management and Marketing Issues), 13 - 16.11. 2016, Qingdao, China] în „HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration”, Vol. 8, Issue 3 / 2017 – De Gruyter Open (Ed.), pp. 61-70, ISSN-L & ISSN Online 2067- 9785 / ISSN Print 2457-5720;
- „Staff Motivation: Functions, Principles and Sources” (Autor) în „The International Conference Present Issues of Global Economy – PIGE 2017” (Section IV: Marketing - Management), 14th Edition, 08 - 10.06.2017, Constanţa, România – „Ovidius” University Annals, Economic Science Series, Vo. XVII, Issue 1 / 2017, pp. 289-295, ISSN 2393-3127 (Online) / ISSN 2393-3119 (CD-ROM) / ISSN - L 2393-3119;
- „Increasing the agriculture business performance by migrating to Cloud Services of informational structures” (Coautor) în „The 7th Edition of the

International Symposium Agrarian Economy and Rural Development – Realities and Perspectives for Romania”, 24.11.2016, București, România – Editura ASE București, 2016, pp. 56-61, ISSN / ISSN-L 2285-6803;

■ „Implementation risk analysis of Cloud Computing Technologies at farm level” (Coautor) în „The 7th Edition of the International Symposium Agrarian Economy and Rural Development – Realities and Perspectives for Romania”, 24.11.2016, București, România – Editura ASE București, 2016, pp. 26-29, ISSN / ISSN-L 2285-6803;

■ „Using the 3M method for the optimization of the managerial act” (Autor) în „Communication, Management and Information Technology: Proceedings of The International Conference on Communication, Management and Information Technology 2016 (ICCMIT 2016)”, Cosenza, Italia, 26-29.04.2018 – Marcelo Sampaio de Alencar (Ed.), CRC Press / Balkema, 2016, Olanda, pp. 171-178 (© 2017 Taylor&Francis Group, Londra), ISBN 978-1-138-02972-9 (Hbk) / ISBN 978-1-315-37508-3 (eBook PDF);

■ „Theories used in Neuro-Linguistic Programming (NLP) for motivation” (Autor) în „HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration”, Year 7, No. 1, January - April 2016 [Proceedings of „CPAM 2016: The 3rd International Conference on Comparative Public Administration and Management – Intellectual Capital, Knowledge & Performance” (WG 2: Motivation and organizational behavior), 23.06.2016, București, România / Kaunas, Lituania] – Editura „Uranus” București, 2016, pp. 76-90, ISSN-L & ISSN Online 2067- 9785 / ISSN Print 2457-5720;

■ „Motivation, assessment and improvement of employees’ performance” (Autor) în „Conferenza Internazionale DKS 2015: Diversità nella società della conoscenza (Istruzione, istruzione leadership, studi interdisciplinari, lingua, letteratura) / The DKS 2015 International Conference: Diversity in Knowledge Society (Education, Education Leadership, Interdisciplinary Studies, Language, Literature)”, 21 - 23.11.2015, Roma, Italia – Rediviva Edizioni (presso la Biblioteca Romena), Collezione: Colana «Generazioni e diritti», Milano, Italia, 2016, pp. 89-98, ISBN 978-88-97908-29-6;

■ „Study regarding the modern management systems, methods and techniques” (Autor) în „The 6th Edition of the International Symposium Agrarian Economy and Rural Development – Realities and Perspectives for Romania”, 20 - 21.11.2015, București, România – Editura ASE București, 2015, pp. 418-424, ISSN & ISSN-L 2285-6803 (Public Economy – Development: Development Strategies eJournal, Vol. 4, No. 61: Apr. 14, 2016);

■ „Motivation in the context of multicultural behaviour” (Autor) în „The International Conference Education and Creativity for a Knowledge-Based Society” – Law – 9th edition, 19 - 21.11. 2015, București, România – Editura Universității „Titu Maiorescu” București, 2015, pp. 152-161, ISSN 2248-0064 / ISBN 978-3-9503145-3-3 (Public International Law: Sources eJournal, Vol. 3, No. 28: Mar. 22, 2016).

Programe / Proiecte
Naționale și / sau
Internaționale

Denumire Program / Proiect	Funcția	Perioadă
PN 16 09 03 03: Cercetări privind migrarea aplicațiilor informatice în Structuri virtualizate de cloud (Faza I)	Executant	Octombrie - Decembrie 2016
POSDRU/187/1.5/S/155463: Susținerea excelenței în cercetarea științifică doctorală interdisciplinară în domeniile economic, medical și al științelor sociale	Executant proiect individual de cercetare doctorală	Iulie - Decembrie 2015
PN 09 23 07 04: Sistem suport bazat pe tehnologii cloud pentru dezvoltarea afacerilor în mediu rural (Faza II)	Executant	Ianuarie - Decembrie 2015

Anexe | Vor fi depuse doar în urma primirii de solicitări.

INTRODUCTION

The transition in the 21st century has also meant a change in the behavior of both employees and employers. The behavior of the employees is determined by certain reasons, aware - by each individual - as goals. The task of a good manager, a good leader, is to identify and activate the motivations of the employees and to direct them to a high performance activity.

If, in the past, the employees worked hard and showed loyalty to the employer, their career following a certain and somewhat predictable path, at the end of the twentieth century motivation began to be considered increasingly crucial in the success not only at the level of the organization, but also at the level of each department or project. The role of motivation is not only limited to making the employees work, but goes so far as to make them work well, which implies the full use of the physical and intellectual resources they have.

People are the most important category of assets that an organization can use, none of which cannot exist without the human resources that make it up. Paradoxically, however, they are also the only asset that can act against the organization's goals. From the same point of view, at this moment people can choose where to work or leave if they no longer enjoy it there. Those who want to improve their standard of living and reach a balance in their professional life will decide to leave the job if it is no longer satisfactory.

Organizations adapt and change at a faster pace than ever, both in terms of structure and how they operate to reach their target. Without giving too much importance to the personnel within the organization, the management is often blinded to the benefit obtained, losing sight of or unaware that the profit of the organization can be substantially increased only if the motivation and satisfaction of the staff is constantly developing. The expenses of this objective are considerably reduced compared to the losses caused by the dissatisfaction of the staff. Defensive behavior, conflict and / or sabotage are just a few of the ways to outsource employee dissatisfaction. Intensive fluctuation and permanent redundancies are also costly solutions. The renowned organizations that have learned over time how they can make their employees a force, currently at the height of economic development, apply entrepreneurial strategies in the management and leadership of human resources, counting - year by year - among organizations (both public and private) performing.

A very important problem in the daily activity of the human being is the motivation that he feels in relation to what he is doing or is going to do.

Motivation is a general term that describes the process of beginning, orienting and maintaining physical and psychological activities, it is a broad concept that encompasses a number of internal mechanisms, such as: the preference for one activity over another, the enthusiasm and vigor of a person's reactions, the persistence of models (patterns) organized by the action to meet relevant objectives.

Motivation is a complex notion, the content of which cannot be thoroughly analyzed and highlighted, because the individual's motives for action are only those deduced from his behavior, which cannot be observed and measured directly. The continuous evaluation of the performance and the possibilities of increasing the value of an organization, the analysis of its financial position, the monitoring and neutralization of the risk factors, the listing on the stock market, the proposal of effective investments and the maintenance of balanced contractual relations with the investors are continuous challenges for the managers and leaders of the organizations which seek to remain viable in an increasingly internationalized competitive market.

The purpose of any organization is to stabilize its position on the market, which can be materialized by providing services or offering products of an irreproachable quality, practicing competitive prices and through different advantages granted to customers. The quality of the services provided or the products offered has its essence in the diligence of the activities carried out by the

employed personnel. For performing services or offering quality products, there must be motivating factors that encourage employees to perform very well, but overloading them is counterproductive. The existence of motivation on the part of the employer leads to the accomplishment, in the shortest time, of quality activities, but overloading causes the employees to feel punished for their performance. It is very important that the human factor is given special attention, that is to say, to be motivated, to be systematized in such a way that not only the staff, but also the organization meet its proposed objectives.

The motivation of the employee must be given special importance, noting that the staff, when motivated at work, tends to perform tasks much faster and with a high quality, which leads to increased performance, decreased staff turnover and absenteeism. In most private organizations the motivation system is quite useful, but in public organizations this system and, in particular, the system of remuneration of employees, is established by law, making it difficult to achieve the motivation of the staff. At the time of carrying out this paper, numerous actions were taken aimed at both improving the motivation system and achieving the objectives of public organizations in a favorable time, but we must also expect compromises in the relationship between the employer and the employee.

Managers and leaders are constantly concerned about motivation at work, all the more so as employees want more interaction, recognition and involvement in meeting their needs; under these conditions it is necessary to develop, depending on the activity field of each organization, a pay system (in which clear criteria for awarding have been established), the possibilities of promotion according to performances, a system of bonuses and rewards depending on the quality, quantity and conditions of the work submitted. It is impossible to always run everything smoothly; there will be oversights, but all the bad will be better.

Motivation and performance are in a controversial relationship which, given the multitude of variables that may interfere with their relationship, needs to be studied on a representative group of subjects to allow the results to be generalized. It will be found that investing in people proves to be the safest way of surviving the organization or ensuring its competitiveness and its future, only sufficient motivation of human resources, pecuniary or non-monetary, accompanied by a well thought out marketing policy, can ensure business success in perspective.

One way to open up new perspectives, which attracted the interest of counseling and psychotherapy researchers in the early 80's, is Neuro-Linguistic Programming (international acronym: NLP, after the English name: Neuro-Linguistic Programming). Created in the 70's by R. W. Bandler and J. T. Grinder with the purpose of discovering the structure of human excellence, NLP is still considered to be one of the ways to success, offering the practical tools necessary to achieve the goals. Although research analyzes from the mid '80 shed little light on the basic ideas of NLP, diminishing the interest of psychologists to further research this area, a group of devoted colleagues and students from that period - of whom we mention L. Cameron-Bandler, J. DeLozier, R. B. Dilts, D. Gordon, F. Pucelik, A. L. Byron, J. Eicher, M. Myers-Anderson, S. G. Gilligan, S. Andreas and C. Andreas, T. A. Epstein, T. Hallbom, S. Smith, E. J. Reese and M. Reese, T. JAMES, W. Woodsmall, S. Jacobson, S. R. Lankton or T. Epstein (the list can be continued) - have made a significant contribution to the development and expansion of NLP since then and to this day.

NLP is a special approach in understanding the communication process, triggering an attitude of curiosity, passion and dedication in studying the ways of improving and personal development of the behavior of the human being, which is not only an efficient system for stimulating spiritual evolution and enhancing soul harmony, but also a good impulse to change mentalities at the social level. It also offers many useful ways of dealing with the real problems of management and leadership today. However, the information about NLP presented in the paper should not be interpreted as therapeutic indications, but that does not mean that they can be considered useless.

This paper investigates how permanently employed staff perceives and responds to organizations' concerns about increasing job satisfaction, as the NLP-motivation relationship plays an important role in stimulating initiative, effort and success. Although it seems easy for managers and leaders to start talking about linking the needs, aspirations and interests of organizations and initiating various campaigns in this regard, it becomes a challenge - even difficult - to implement practice and policy in terms of motivating staff, to determine it to improve its own activity, finally achieving high performance. The paper aims to highlight the relationship between motivation, neuro-linguistic programming and the effective performance of an individual and to create conditions so that the personal goals of the employees and of the organization can be monitored, the NLP-motivation relationship having an important role in stimulating the initiative, of effort and success.

The present work is structured in six chapters that can be summarized as follows:

(1) Chapter I, entitled „Neuro-Linguistic Programming”, contains a conceptual and contextual analysis of what it means and involves knowing the aspects related to what NLP systematically incorporates, respectively epistemology (a system of knowledge and values), methodology (processes and procedures for the implementation of knowledge, values and principles) and technology (tools that facilitate the implementation of knowledge and principles). We started from the English name: Neuro-Linguistic Programming, which originates from the disciplines that have had a strong influence on the beginnings of this field, all starting with researching the relationship between neurology, linguistics and behavioral patterns (models), entitled programs, these are practically the quintessence from which the NLP development started - modeling excellence - respectively, analyzing the highly successful people from different fields, eliciting (defining and extracting) the means used to ensure the success of these people and implementing these strategies in their own lives, to achieve success.

(2) Chapter II presents the main influences of neuro-linguistic programming on motivation, within this chapter the preliminary research related to the NLP-motivation relationship is included, NLP containing a set of principles and distinctions that are specially designed for the identification and analysis of harmful patterns of behavior, values, cognitive processes and the relationship between them, so that from this preliminary research results methods, techniques, tools, processes, NLP theories and models of motivation. Especially in the early years of evolution, most NLP methods, techniques, tools, processes, theories and models were developed by carefully observing the patterns (strategies) of clinical, educational and organizational experts. At the same time, there are many commonalities between NLP and other sciences because neuro-linguistic programming is detached from the neurological, linguistic and cognitive sciences, in addition there are numerous terms and many principles in IT and systems theory.

One of the many goals of NLP is to motivate different skills from these methods, techniques, tools, processes, theories and models into a single structure, coherent and very effective when implemented. Most NLP methods, techniques, tools, processes, theories and models were created through the process called modeling, which, in principle, requires deciphering how the mind operate and how we think (neuro) works by analyzing language patterns (linguistic) and non-verbal communication, the results of the analysis are then integrated step by step into a strategy (programming) that can be used to transfer the ability of other individuals. The practical-pragmatic aspect is, perhaps, the most important of the NLP, the training programs and the concepts of the neuro-linguistic programming, emphasizing the interactive side and the experiential learning, precisely so that these concepts and principles can be correctly and completely perceived and understood.

(3) Chapter III is devoted to the description of the conceptual, epistemological and methodological framework of the scientific approach, making known to the interested the main concepts with which to act, respectively the motivation of the employees, the quantification of the level of motivation and the particularities of the NLP-motivation relationship. Next, the epistemological positioning of the scientific approach is approached, the research undertaken within the paper being

approached from the positive, as well as the post-positive perspective, knowing the reality, assuming an inductive and deductive reasoning. By the inductive reasoning forecasts are made, but the discontinuities were not taken into account, the induction being able to lead to errors. Deductive reasoning aims to formulate the best hypotheses or inferences to fit situations that cannot be otherwise explained, the abduction being used to explain the disparate phenomena and to make inferences about the future; like induction, it identifies a possible truth, putting into play several competing hypotheses.

Returning to the objectives of the chapter, the expected scientific approach, in terms of finality, is an improvement, because the propagation of some operational managerial tools is considered in order to make the managerial practice more efficient in stimulating the staff to achieve the organization's objectives and to develop its employees. The quantitative approach is the basis of the research methodology and investigates the statistical analysis of the numerical data collected, in this case, through the questionnaire and semi-structured interviews, as tools for data collection; theoretical, empirical and hybrid exploration are the main ways of exploration, the latter combining the first two.

(4) Chapter IV, entitled *„Analysis of motivational typologies by metaprogram categories”*, aims to observe the connection between all the categories of motivation (described in the methodological chapter, both in total, as well as in the gender and status subcategories), and the influence of the attitude of the organization on the motivation of the staff, its creativity, leadership and perception on responsibility, based on the calculation of average scores by metaprogram categories and type of motivation, evaluating the opinion of the employees on the statements used. The preliminary research dealt with in Chapter II and the empirical one carried out in this chapter are connected and complementary, whereas the respondents were invited to complete an exhaustive questionnaire regarding the association-dissociation model of the employees in the workplace, their ability to meet their work goals, reporting on time and place the relationship between intrinsic and extrinsic motivation, orientation and direction of motivation, level of integration and need for feedback, etc.

(5) Chapter V, entitled *„Comparative analysis of motivation through the use of neurolinguistic programming tools in staff evaluation and self-evaluation”* is closely related to the previous chapter, which allowed the identification of existing metaprogramming models at the level of the employees taken as a case study. In this chapter we tried to compare the information obtained with the metaprograms map obtained by the self-evaluation and with the metaprograms map obtained by the evaluation of the human resources department. The analysis was carried out by departments and allowed to substantiate the intervention measures to increase motivation in the workplace. The comparative analyzes will take into account the motivational profile of the department, the needs map realized by self-evaluation, the needs map realized by institutional evaluation, the benefits obtained in the employee's vision and the job satisfaction.

(6) In Chapter VI it is proposed *„Improvement of the motivational climate through the intervention on the metaprograms specific to the neuro-linguistic programming”*, research from previous chapters allowing us to capture the level of motivation at the department level, by staff status and by gender. Improvement of the motivational climate within the organization under study starts from the predominant metaprograms identified (self-declared motivational factors) and it aims to increase the performance of employees through strategic measures of motivational development of human resources, as a whole proposing to elaborate a series of measures necessary to be implemented to determine the increase of the degree of motivation within the departments. In other words, how can one intervene within the departments so that the motivation of the whole work team is realized. Looking at the department level, the motivation process must take into account several aspects, such as the level of trust, the commitment of the members of the department, the level of socialization, communication etc., meaning all the elements necessary to establish a motivating, collaborative, structured and communicative environment.

The chapters are preceded by the present introduction, in which I aimed to emphasize the actuality and the opportunity of the thematic of the paper, the last part of it being dedicated to conclusions, personal contributions, limits of the scientific approach and future research directions, bibliographic references, lists and annexes integrating into the structure of the paper as a solid foundation of information for the scientific approach made. The research results can be found in the scientific articles / papers elaborated as I advanced in the study of the bibliography and the development of the empirical research - in accordance with the standards imposed by the Organizing Institution of University Doctoral Studies (IOSUD) through the program of university doctoral studies - and published, after the presentation of the partial results obtained in international conferences, in specialized journals indexed to BDI and / or quoted ISI.

In conclusion, I declare on my own responsibility that this work is the result of the intellectual activity resulting from my research and based on the information obtained from sources that have been cited, in the text of the paper, and in the bibliography. In completing the doctoral thesis, I used numerous reference papers, published in prestigious publishers and, whenever I knew for certain that certain ideas or conclusions belong to established authors, I explicitly recorded in the paper to which I am indebted. However, in the event that I have failed to specify who the idea belongs to, I apologize and inform them that any information that would help me correct the mistake is welcome. I also declare on my own responsibility that the paper has not been presented, by myself or by another candidate, before another doctoral commission.

CONTENT OF THE DOCTORAL THESIS

INTRODUCTION

CHAPTER I. NEURO-LINGUISTIC PROGRAMMING

- 1.1 What is NLP? History and conception
- 1.2 The fundamentals of NLP
- 1.3 NLP objectives

CHAPTER II. MAIN INFLUENCES OF NEURO-LINGUISTIC PROGRAMMING

- 2.1 NLP motivational methods and techniques
 - 2.1.1 NLP methods of motivation
 - 2.1.2 NLP motivation techniques
- 2.2 NLP tools and processes for motivation
 - 2.2.1 NLP motivation tools
 - 2.2.2 NLP motivation processes
- 2.3 Theories and models used in NLP for motivation
 - 2.3.1 Theories used in NLP for motivation
 - 2.3.2 Models used in NLP for motivation

CHAPTER III. THE CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK OF THE SCIENTIFIC APPROACH

- 3.1 The conceptual framework
 - 3.1.1 Research on employee motivation
 - 3.1.2 Research on quantifying the level of motivation
 - 3.1.3 The peculiarities of the NLP-motivation relationship
- 3.2 The epistemological approach of the scientific approach
- 3.3. Methodological framework
 - 3.3.1 Methodological context
 - 3.3.2 Questionnaire-based survey

3.3.3 Methods and techniques of analysis

CHAPTER IV. ANALYSIS OF THE MOTIVATION TYPES ON METAPROGRAM CATEGORIES

- 4.1 Intrinsic motivation
- 4.2 Extrinsic motivation
- 4.3 Amotivation
- 4.4 Other types of motivation

CHAPTER V. COMPARATIVE ANALYSIS OF MOTIVATION BY USING THE INSTRUMENTATION OF NEURO-LINGUISTIC PROGRAMMING IN STAFF EVALUATION AND SELF-ASSESSMENT

- 5.1 Comparative analysis motivation-profile-needs
 - 5.1.1 Department D1
 - 5.1.2 Department D2
 - 5.1.3 Department D3
 - 5.1.4 Department D4
 - 5.1.5 Department D5
 - 5.1.6 Department D6
- 5.2 Global motivation analysis
 - 5.2.1 Summary of the results obtained
 - 5.2.2 Global comparative analysis based on NLP instrumentation
 - 5.2.3 Predominant metaprograms

CHAPTER VI. IMPROVEMENT OF THE MOTIVATIONAL CLIMATE BY INTERVENTION ON THE METAPROGRAMS SPECIFIC TO NEURO-LINGUISTIC PROGRAMMING

- 6.1 Promoting cohesion in teams and departments
- 6.2 Promote efficient internal communication
- 6.3 Strengthening the emotional intelligence of the teams / departments
- 6.4 Reduction of amotivation factors
- 6.5 Management and Leadership
- 6.6 Human resources development
- 6.7 Guide of good practices in applying the NLP instrumentation to motivate employees

CONCLUSIONS

PERSONAL CONTRIBUTIONS

THE LIMITS OF SCIENTIFIC APPROACH

FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

LIST OF DRAWINGS

LIST OF TABLES

LIST OF APPENDIX

APPENDIX

THE CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK OF THE SCIENTIFIC APPROACH

The purpose of the research is to present the conceptual framework, the epistemological landmarks and the applied methodology. The theoretical conceptual framework allows to shift the

problematic approach, respectively the context and topics that determine the conduct of the research⁶². This represents the researcher's synthesis on the specific literature that explains the phenomena addressed and presents the views of other researchers and researches that have approached the same problem. This framework allows the researcher to identify the variables needed in the research investigation and outlines the way forward in his own investigations. „*The epistemological perspective formulates the connection between the researcher and the object of his research*”⁶³ and briefly presents the stages of the scientific approach. The methodological benchmarks illustrate the quantitative aspects used in the research, as well as the main methods and techniques of analysis

In the book „*Research in economics and management. Epistemological and methodological benchmarks*”, published in 2006, D. Zaiț and A. Spalanzani shows that „*The research methodology is a system of methods, procedures, techniques, rules, postulates, principles and instruments, as well as the related know-how engaged in the scientific knowledge process. From such a definition does not result the most important aspect that research methodology seeks. It gives the research the character of effective action precisely because it proposes a way of use, a know-how suitable for the methods, techniques, tools etc. which can be used, the latter being most usually known. What is not well known or known enough is their application in new situations*”⁶⁴.

1. The conceptual framework

Motivation within an organization has become very important for ensuring the competitive advantage and strategic planning of the working environment, and the researches of the last decades have focused on different aspects of its measurement by specific methods and indicators. Also, the research on motivation has specific features in the context of applying NLP approaches in human resources management.

1.1 Research on employee motivation

The art of motivating staff starts with the science of influencing their behavior. Once this is understood, the expected results can be obtained both by the organization as a whole and by each of its members. At the workplace, the solution is to influence the staff in order to harmonize their personal motivations with the needs of the organization. For the organization, the motivation of the staff means efficient work, and for the employee the personal motivation means professional satisfaction.

Within human activity, work represents its central area not only in terms of its role in the historical genesis of the human being, but also through its role in the ontogenesis of mature personality. According to the unanimously recognized and accepted definition, the motivation of the staff therefore states that the human existence is conditioned by a lot of needs, tendencies, effects, interests, intentions, ideals that determine the achievement of certain goals or objectives. Motivation remains the driving force of the employee, the reason that triggers the facts, acts and reactions, because it accentuates his behavior.

In the context of work, motivation is defined as the degree of willingness of the employee to get involved and make a sustained effort to achieve professional goals. In the same context, motivation is considered as a result of the transaction between the employee and the organizational environment in which he / she operates, rather than a result of the individual motivational dominants, the professional performance appearing when there is a fair overlap between the individual expectations and the organizational demands. However, the distinction between motivation through identification and use must be made; the first leads the employee to internalize his goals in line with those of the organization, while

⁶² McGaghie, W. C., Bordage, G., Shea, J. A. - „*Problem statement, conceptual framework, and research question*” in „*Academic Medicine*, 76(9)”, 2001, pp. 923-924;

⁶³ Alexa, E., Sandu, A. - „*New directions in epistemology of social science*” in „*International Conference Knowledge and Action*”, Dec. 2010, pp. 9-12;

⁶⁴ Idem;

the second determines him to use the organization for his own purposes.

The research in this paper focuses on the two classifications of motivation: intrinsic and extrinsic. The theoretical roots of this classification can be found in the work of B. F. Skinner⁶⁵ and A. H. Maslow⁶⁶ from the '50s. Focusing on the two dimensions has been achieved over the years '90, when T. M. Amabile, K. G. Hill, B. A. Hennessey și E. M. Tighe⁶⁷ for the first time they defined intrinsic motivation as being involvement in work because it is „*interesting, captivating and, to some extent, satisfying*” and extrinsic motivation as being involved in work due to „*rewards, acknowledgement or other people's commands*”. There followed papers like E. L. Deci și R. M. Ryan⁶⁸, who analyzed the intrinsic and extrinsic motivation orientations, M. Gagné și E. L. Deci⁶⁹, who have shown that an exciting and challenging work environment leads to increased creativity and employee involvement, P. Spector⁷⁰ which analyzed the link between behavior and motivation, S. M. Elias, W. L. Smith and C. E. Barney⁷¹, which have demonstrated the importance of intrinsic to extrinsic motivation or J. Arnold, J. Silverster, F. Patterson, I. Robertson, C. Cooper și B. Burnes⁷², who have demonstrated the relevance of extrinsic motivation in the context of the workplace.

Also, the researches were also focused on gender differences in motivation in the workplace. Thus, I would like to recall as a reference the first study in the field, that of J. Veroff, C. Depner, R. Kulka și E. Douvan⁷³. In addition to these I mention R. Kanfer, P. Ackerman⁷⁴ and P. Warr⁷⁵, who have shown that men are more interested in the achievements in the workplace, own initiative, responsibilities and opportunities for promotion, while women are more appreciative of a pleasant working environment, with a flexible schedule and contact with other people.

The third level of research was focused on the relationship between managers and employees. Managers and leaders need to be motivated but at the same time, they must motivate the employees. The style of manager/leader and management/leadership influence the level of this motivation. Since 1966, M. S. Mayers⁷⁶ mentioned three elements necessary to ensure the motivation of the staff:

- the interpersonal competence of the manager to increase motivation, self-determination and innovation;
- setting important goals for the organization that also includes the personal goals of the employees;
- a management system that positively influences employee behavior.

The study of M. S. Mayers concluded the following important ideas:

- managers are more motivated, demonstrating greater satisfaction in meeting their personal development needs, taking on responsibilities and professional recognition;
- there are three management styles – developer, reductive and traditional that stimulate or inhibit the expression of initiative and creativity in the workplace;
- motivated employees associate the manager with elements such as: openness to new ideas,

⁶⁵ Skinner, B. F. - „*Science and human behaviour*”, New York: Simon & Schuster, 1953;

⁶⁶ Maslow, A. H. - „*Motivation and Personality*”, New York: Harper, 1954;

⁶⁷ Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., Tighe, E. M. - „*The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations*” *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (november), 1994, pp. 950-967;

⁶⁸ Deci, E. L., Ryan, R. M. - „*The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. Psychological inquiry*”, 11(4), 2000, pp. 227-268;

⁶⁹ Gagné, M., Deci, E. L. - „*Self determination theory and work motivation. Journal of Organizational behaviour*”, 26(4), 2005, pp. 331-362;

⁷⁰ Spector, P. - „*Industrial and Organisational Behaviour*”, 5th Edition, New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2008;

⁷¹ Elias, S. M., Smith, W. L., Barney, C. E. - „*Age as a moderator of attitude towards technology in the workplace: work motivation and overall job satisfaction*”, *Behaviour & Information Technology*, 31(5), 2012, pp. 453-467;

⁷² Arnold, J., Silverster, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B. - „*Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*”, 4th ed, London, UK: Financial Times Management, 2005;

⁷³ Veroff, J., Depner, C., Kulka, R., Douvan, E. - „*Comparison of American motives: 1957 versus 1976*”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1980, p. 1249;

⁷⁴ Kanfer, R., Ackerman, P. - „*Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework*”, *Applied Psychology*, 49(3), 2000, pp. 470-482;

⁷⁵ Warr, P. - „*Work values: Some demographic and cultural correlates*”, *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 81(4), 2008, pp. 751-775;

⁷⁶ Myers, M.S. - „*Conditions for manager motivation*”, *Harvard Business Review*, 1966;

high expectations, encouraging performance;

- unmotivated employees associate with the manager elements such as: authoritarian (treating employees as subordinates), intolerant, guilt, stress.

In this context, we need to understand the role of the manager and leader in supporting motivation. They need to be integrated with company goals, set realistic work goals, allow employees to achieve personal goals and present progressive thinking. All this can lead to the creation of a motivational work environment. Also, at the organization level the management system must aim to apply a motivation strategy that avoids the creation of privileged groups through: realistic distribution of responsibilities at the employees level by ensuring a delegation process based on their qualities; ensuring a work environment focused on the person and their goals; appreciation of managers and leaders according to their ability to reach goals and involvement in the activities of the organization; performance recognition; evaluation of managers by employees; creating the necessary conditions for simplifying work activities, etc.

Motivating managers and employees is, in fact, a consequence and a symptom of job satisfaction. The comparison between the level of motivation and the degree of job satisfaction allows to identify the problems within the applied management system. T. Mbah⁷⁷ concluded, based on his research, that the employee is motivated when their financial and non-financial needs are met. If from a financial point of view, in general, the managers provide a monetary reward adapted to the performances of the employees that stimulate the competitiveness, it was observed that the non-financial rewards are more motivating. Thus, managers need to focus on creating a pleasant and friendly work environment, ensure professional recognition and provide career advancement opportunities.

The fourth stage of the research was focused on the link between motivation and job satisfaction. Satisfaction at the workplace represents „*total feelings and attitudes that a person has regarding the workplace. All aspects of a good and bad job, positive and negative, contribute to the development of the feeling of satisfaction (or disappointment)*”⁷⁸.

In 1959, F. I. Herzberg⁷⁹ created the theory of the two motivating factors: (1) hygiene factors (extrinsic; of context) and (2) motivating factors (intrinsic; of content). According to this, the intrinsic factors surely lead to job satisfaction, while the extrinsic ones do not always have this purpose. In this context, since the '80⁸⁰, most studies focused on applying job satisfaction questionnaires, often highlighting that staff are motivated in organizations that offer very good working conditions and many material benefits (extrinsic motivation), only that intrinsic motivation is actually more important .

In the last decades, the works in the field have been showing more and more that the organizations that support the employees and ensure their personal satisfaction tend towards a higher performance. Thus, in 2011, S. Achor⁸¹ identifies for the first time the connection between happiness and human potential (questionnaire-based survey of 1600 students) and underlines the importance of positivism in improving performance and on people's behavior (creativity, stress reduction, productivity), meanwhile in 2008, D. Gilbert⁸² had demonstrated the link between unhappiness and the decline of concentration power. J. Ifcher, H. Zarghamee⁸³ and D. Benjamin, O. Heffetz, M. S. Kimball, A. Rees-Jones⁸⁴ continues on the same ideas and types of analysis. In 2015, A. J. Oswald, E. Proto și D. Sgroi⁸⁵

⁷⁷ Mbah, T. - „Assessing motivation as a tool to enhance employee performance”, Entria University of Applied Sciences, 2015;

⁷⁸ Riggio, R. E. - „Introduction to Industrial/Organizational Psychology”, 6th Edition, New Jersey: Pearson Education Inc., 2013;

⁷⁹ Herzberg, F. I. - „Work and the nature of man”, Cleveland, OH: World Publishing Co., 1966;

⁸⁰ Hise, P. - „The motivational Employee – satisfaction Questionnaire”, <https://www.inc.com/magazine/19940201/2768.html>;

⁸¹ Achor, S. - „Happiness Advantage: The seven principles that fuel success and performance at work”, Ebury Publishing, London, 2011;

⁸² Gilbert, D. - „A wondering mind is an unhappy mind”, Science, vol. 330, 2010;

⁸³ Ifcher, J., Zarghamee, H. - „Happiness and time preference: The effect of positive affect in a random-assignment experiment”, American Economic Review 101, no. 7, 2011, pp. 3109-3129;

⁸⁴ Benjamin, D., Heffetz, O., Kimball, M. S., Rees-Jones, A. - „What do you think would make you happier? What do you think you would choose?”, American Economic Review 102, no. 5, 2012, pp. 2083-2110;

⁸⁵ Oswald, A. J., Proto, E., Sgroi, D. - „Happiness and productivity. Journal of Labor Economics”, 33 (4), 2015 (versiune din 2008 republicată), pp. 789-822;

went on with their studies and demonstrated the link between happiness and productivity through a questionnaire-based survey applied to over 700 people. In 2017, A. Kjerulf⁸⁶ argues that happy employees make better decisions, better manage their time and show leadership skills. S. Son⁸⁷ mentioned in 2015 that satisfied employees are 12% more productive, and the Gallup network mentioned in 2013 that 63% of employees are demotivated at work. In other words, motivation in the workplace is a consequence and a cause of employee satisfaction in the workplace, and this level of satisfaction leads to an increase in the level of performance. Studies in the field have also highlighted other important issues, such as the link between job satisfaction, performance, motivation, absenteeism and income (C. Ostroff⁸⁸, T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono, G. K. Patton⁸⁹ și F. Çetin⁹⁰). Starting from all these ideas, D. Lavinsky⁹¹ proposes 16 methods of motivating the employees, of which I mention: creating the feeling of importance of work (involvement), effective communication between employees (communication), feedback, autonomy in decision making (initiative recognition), performance recognition (recognition, reward), encouraging innovation, involving employees in decision making, encouraging teamwork, training opportunities tailored to their needs (willingness to learn), etc.

The last stage of the research considered the connection between motivation and self-respect. The concept of self-respect refers to an individual's appreciation of their own competences⁹² based on personal thoughts, relationships and experiences. Positive self-perception leads to higher job satisfaction and thus a higher level of motivation.

1.2 Research on quantifying the level of motivation

In the elaboration of the methodology of the present paper, several important works were considered which elaborated methodologies for scalar assessment of motivation in the workplace. The first evaluation scale – Work Orientation and Values Survey (WOVS) – was founded by R. P. Brady and B. Reinink in 2001⁹³. In the year 2007⁹⁴ it was supplemented with items correlated with motivation in the workplace becoming the Scale of motivation measurement (Work Motivation Scale – WMS). WMS contains statements related to different work situations and work environment based on Likert scale. These statements can be grouped into four categories: safety (income, benefits, working conditions); affiliation (relationships with colleagues, relationships with supervisors), self respect (carrying out activities, coordinating activities and people), fulfillment (mission, success). The methodology proposed by WMS, completed by R. P. Brady in 2008⁹⁵, allows the outline of specific elements, respectively:

- Statements elated to the feeling of professional fulfillment capture the opportunities of the individual to reach the maximum potential. Considerations such as creativity, curiosity and competence are taken into account. Successful people pursue their career goals, are passionate about their work and are willing to work hard to evolve. People oriented towards the goals tend to follow the activity as a whole and attach little importance to the details.

⁸⁶ Kjerulf, A. - „*Leading with happiness: How the best leaders put happiness first to create phenomenal business results and a better world*”, ISBN 978-97-994513-6-4, 2017;

⁸⁷ Son, S. - „*11 mind-blowing statistics on employee happiness*”, TINYcon Engineering employee experience, 2015;

⁸⁸ Ostroff, C. - „*The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis*”, Journal of applied psychology, 77(6), 1992, p. 963;

⁸⁹ Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. - „*The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review*”, Psychological bulletin, 127(3), 2001, p. 376;

⁹⁰ Çetin, F. - „*The effects of the organizational psychological capital on the attitudes of commitment and satisfaction: A public sample in Turkey*”, European Journal of Social Sciences, 21(3), 2011, pp. 373-380;

⁹¹ Lavinsky, D. - „*Start at the End: How Companies Can Grow Bigger and Faster by Reversing Their Business Plan*”, ISBN 978-1-118-41744-7, 2012;

⁹² Rosenberg, M. - „*Rosenberg self-esteem scale (RSE). Acceptance and commitment therapy*”, Measures package, 1965, p. 61;

⁹³ Brady, R. P., Reinink, B. - „*The use of vocational assessment in person-centered career planning & placement*”, program presented at the annual Michigan Rehabilitation Conference, Traverse City, MI, 2001;

⁹⁴ Brady, R. P. - „*The development and psychometric characteristics of the work motivation scale, a revision of the WOVS*”, Unpublished research paper, Siena Heights University, MI, 2007;

⁹⁵ Brady, R. P. - „*Work Motivation Scale*”, ISBN 978-1-59357-470-3, 2008;

- The statements related to self-esteem underline the need for professional accomplishment, taking responsibility and carrying out challenging activities. The personalities of people with leadership or managerial skills, but also personalities oriented to planning and focusing on the specific activities of their own work, can be shaped.
- Affiliate related statements identify people who feel the need to cooperate with colleagues and appreciate feedback from bosses.
- The safety related statements take into account the opinion of the employees on the working conditions but also on the benefits packages.

Other instruments taken into account in this paper were:

- C. Armstrong's⁹⁶ work proposing a methodology based on a questionnaire that assesses intrinsic motivation, extrinsic motivation, job satisfaction and self-respect;
- K. Burton's⁹⁷ work which provides a survey methodology based on a questionnaire adapted by R. Ryan and E. L. Deci⁹⁸.

In the context of the interior works were based:

- Intrinsic motivation – determining the employees in the involvement and obtaining results starting from his expectations, related to his personality; this type of motivation is determined by one's own experience, the way of thinking, the type of behavior, needs, etc. Items such as interest, pleasure, attraction, etc. are associated with this type of motivation.
- Extrinsic motivation – the motivation is generated by elements external to the individual's personality and can be suggested or imposed by other persons (benefits, reprimand, punishment, etc.).

Self-Determination Theory – (SDT) is another evaluation methodology that measures intrinsic motivation, extrinsic motivation and amotivation. The work of M. A. Tremblay, C. M. Blanchard, S. Taylor, L. G. Pelletier and M. Villeneuve⁹⁹ from 2009 demonstrates the application of the SDT tool entitled WEIMS (Workplace Equity Information Management System) consisting of 18 Likert-scale items that consider several forms of motivation.

Starting with the SDT, several types of extrinsic motivation can be identified:

- external adjustment – the employee's behavior is determined by external factors: obtaining rewards, avoiding a punishment, etc. (external control);
- introjection adjustment – a part of the external regulation is taken from the inside of the individual, the motivation being a direct consequence of the internal pressures imposed: shame or guilt in case of failure, pride and self-respect in case of success (internal control);
- adjustment by identification – the behavior is valued by the individual through the feelings of importance or relevance for the person: carrying out an activity after establishing its value according to one's own thinking;
- integration adjustment – the activity performed at the workplace becomes an integral part of the person - the activities are performed to obtain results in accordance with their own values, but not as pleasing as in the case of intrinsic motivation.

The combination of the aforementioned elements and the NLP has been achieved in particular in the last decade. The most exemplary model for integrating NLP metaprograms with the measurement of motivation was found in the methodology proposed by iWAM (Work Attitude and Motivation). This

⁹⁶ Armstrong, C. - „*Workplace Motivation and its impact on Job Satisfaction & Self Esteem*”, Dublin: Dublin Business School, 2015;

⁹⁷ Burton, K. - „*A study of motivation: how to get your employees moving*”, Indiana University, 2012;

⁹⁸ Ryan, R., Deci, E. L. - „*Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*”, *Contemporary Educational Psychology* 25.1: 54-67, 2000;

⁹⁹ Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., Villeneuve, M. - „*Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research*”, *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement* 41, No. 4, 2009, p. 213;

includes 48 parameters measured on a complex scale associated with a number of 40 questions¹⁰⁰. Among the metaprograms associated with motivation we identified the following three: power (in command, control, authority, influence, prestige), affiliation (belonging, friendship, member, group), achievements (success, challenge, competition). The proposed questionnaire measures how employees process and use information through metaprograms that can be classified into 15 categories: mode of action (proactive, reactive), the direction of action (focused on results or focused on solving problems), reaction to the decision (the need to make decisions or receive directions), motivated by procedures or options, focused on the overall image or details, the way of communication, teamwork or individualism, acceptance, rejection or division of responsibility, adaptation to changes, basic motivation (power, control, performance, etc.), the approach model of activities (user, creator, structured), perception of time, reaction to rules (subordinate, indifferent, tolerant, etc.), how to be convinced (auditory, visual, etc.), how to assimilate information, factors environmental.

1.3 The peculiarities of the NLP-motivation relationship

In the NLP it is appreciated that each sensory system is composed of much more than the input mechanisms, being considered as processing systems that initiate and modulate the behavioral outputs. Each perceptual class forms a sensory-motor complex that is responsible for the different types of behavior and which is composed of the following three stages:

- Input - involves gathering information and obtaining feedback from internal and external environment.
- Mental processing – requires drawing up an environmental map and drawing up a decision-making scheme. The maps that each individual designs are a way of acting for their own behavior. The number of maps of an individual is directly proportional to the experiences he has had. As a map is not really the territory it represents, the words used do not coincide each time with what they represent; the maps describe only what is inside each individual. Therefore, phenomena relate to two elements: the inner and outer reality of man. The main information carrier in the nervous system is, of course, the neuron (the transmitter and the representational element of the sensory difference)¹⁰¹, and everything that happens at the neuronal level is not identified with a particular event, but reflects only an individual's perception of that event.
- Output – represents the causal processing of the representation mapping process.

The phrase "representational system" applies to the entire network composed of the three stages.

It starts from the premise that reality cannot be known and that there are only formed perceptions of people about reality. Through sensory processing people perceive reality, thus constructing conceptual maps that play a decisive role in the processes of perception of reality. Conceptual maps create a visible knowledge framework, a framework that supports explicit knowledge management, envisaged representations¹⁰². The NLP uses the idea that representations in our mind do not exist at the same logical level with the event (or behavior) itself, this difference explaining that our interaction with the outside world, communication with others and how they create social contacts cannot be made only through our senses. At no time and in any circumstance can man represent himself exactly as it is an external event because our own senses enrich the information received from the environment, and if that event were repeated, the image obtained would no longer be the same. same as the first time, because neural networks are not identical each time.

¹⁰⁰ ***JobEQ, iWAM® - „Work Attitude and Motivation”, creat în 2016, accesibil online la <http://www.jobeq.com/iWAMhome.htm>;

¹⁰¹ Dilts R. B. - „Bazele programării neuro-lingvistice”, Editura VIDIA, București, 2014, pp. 82-83;

¹⁰² Gordon, J. L. - „Creating knowledge maps by exploiting dependent relationships” în „Knowledge-Based Systems”, Vol. 13, Iss. 2-3, Apr. 2000, pp. 71-79;

Depending on its signal value, a certain representational system may establish, at various levels of the hierarchy, primary control over a particular functional domain. Bandler R. W. and Grinder J. T. they have identified, in their works, the optimal value system or the primary representation system - as they call it - of an individual. This was based on their observation that many individuals tend to rely heavily on a particular area of sensory experience to serve as their main behavioral guide. Establishing an optimally represented representational system leads to a personality and common behavioral characteristics (for properties such as talents, passions, values, beliefs, motivation, learning and other organizational models) of individuals of similar types of representation.¹⁰³

The idea behind NLP is that there is a link between observable macroscopic patterns of human behavior (linguistic and paralinguistic means, expression of gaze and face, movements and position of the body and other models of performance distinctions) and the patterns of cognitive activity that determine the manifestations of the individual. NLP requires the evaluation of all feedback, resulting not only from a behavioral point of view, but also from a biological point of view, in terms of the interactions between:

- an individual and himself;
- an individual and other individuals(interpersonal relationships);
- an individual and his environment full of significance (economic, political, cultural, relational and group, organizational, ideological, etc.)

At the same time, NLP is – like most scientific and cybernetic models – a process by which all the information obtained from the lived events of each individual is important or useful only insofar as they are related to the direct experience, unfolding from the life of an individual. This aspect must be taken into account especially when analyzing another cyber system of an individual subject to consecutive changes (which usually involves a high level of unrest/anxiety), related to the social reality.

The following are the fundamental elements of the NLP process:

- Stimulating and developing personal sensory knowledge regarding other individuals to (a) identify and observe behavior patterns and (b) what answers determine a person the choice of a certain type of behavior and vice versa;
- Use of the information accumulated by a person through the ones found for the determination (a) the differences of representation that people can make regarding their inner and outer motivation and their ability to visualize, verbalize, etc., (b) models that require interaction at the level of neural networks that underlie behavioral processes, (c) how these models influence the strategies used by people to establish categories and relate to the outside world according to them and (d) how these cognitive schemes can be used to understand and support the processes of learning, communication and motivation in humans, at the most personal level and at the environment level.

The NLP process scheme can be universalized by the following main procedure:

- Identifying a mutually acceptable result for the manager or leader (programmer) and employee (programmed). Clear criteria for fulfilling the tasks and objectives are established.
- The programmer drives a communication (which generates a reaction at the user level), in the form of verbal and non-verbal behavior, in an attempt to encourage or direct the employee to work towards the desired result. The interaction will take place both verbally and non-verbally.
- The communicators can interact in order to make some differences in the experience and the response of the programmed one (both inside and outside) by the influence of the programmer on the manifest behavior of the programmed one in the area of their relation and by explicit questioning and discussions regarding the inside experience of the programmer.

¹⁰³ Dilts, R. B., 2014, p. 95;

- The differences are classified and highlighted in a formula that describes the behavior of the programmed in terms of relevant input, mental processing and behavioral output.
- The information transmitted by these models is used to make decisions and to make predictions about the current and future behavior of the programming and to establish more efficient strategies that the programmer can use to obtain the desired results.
- In accordance with this information, the programmer changes his behavior, the process repeating itself until the desired result is reached.

By the concept „*New Code of NLP*“, developed in 1983, J. T. Grinder and J. DeLozier came up with an answer to the set of concepts developed by R. W. Bandler, which is nothing more than the formulation in other terms of the basic principles of the NLP. The purpose of this concept was both to give R. W. Bandler an answer to the concepts he developed, as well as a marketing strategy to be able to assert itself more easily on the market and to differentiate himself from the instrumentation provided by NLP.

Regarding the management and leadership of the organization, most of the NLP instrumentation focuses on personal development, and the side that addresses the applications and developments in the management and leadership of the organization has a general approach regarding the human resources within the organizations and a relative one regarding the way in which they can improving the economic processes, the methods of increasing the efficiency at work or the productivity. NLP is a „*technology of change*“ that acts mentally through communication tools, the end points of communication not being represented by programs, but by people. In this situation, the organization and the communication must be considered as tools of the communication mix.

Within the professional activities of human resources and organizational life, NLP produces three categories of effects:

- effects on communication ability - developing persuasion so that everyone around them shows respect and trust, increases tolerance and ability to the dynamics of hostile or motivated people, increases the ability to convey clear, efficient and mobilizing instructions and feedback, management adequate of the emotional states of the others and their influence in the desired sense, the efficient discovery and modification of the options and beliefs of the others, so that it can be easier to engage in the desired activities;
- effects on problem solving ability - ease in identifying and managing organizational dynamics, increasing the ability to focus attention, resources and time to prioritize important problems, increasing the ability to promptly resolve difficult situations, increasing problem prevention skills, developing the consultative style of interaction with colleagues so that they increase their confidence and availability;
- effects on manager and leader skills - increasing the ability to manage difficult people, increasing the ability to attract and converging individual talents and creating an environment conducive to creativity, cooperation and efficiency, increasing the ability to identify and use motivational and motivational strategies decision making, better risk estimation capabilities that allow optimal decision making under unsafe conditions, generating plans and strategies capable of attracting, convincing and mobilizing employees, with direct effects of increasing the efficiency and profitability of the organization.

Successful management of an organization is closely linked to the state of the human resources motivation system, which can increase the efficiency of the organization as a whole, which is why the need to develop an effective human resources motivation system within organizations. Among the existing methods of forming motivation systems, it is worth mentioning here the following steps proposed by eminent scientists in the field of management and leadership, respectively:

- diagnosis of the existing motivation system (involves information about the labor market, the

- methods and forms of motivation that exist), setting goals and principles in the area of staff motivation (presentation of reports on the personnel management strategy in the field of motivation and training of the composition and structure of the human resources motivation system), establishing the system of material incentives (the structure of personnel, jobs and functions is performed), developing the non-financial material incentive system (illustrates the content and differentiation of social packages by categories of personnel), development of the non-material stimulation system (identifying the main directions and differentiating the non-material incentives, by categories of personnel) and elaboration of the internal normative acts of the new motivation system (the composition and the provisions of the normative documentation for regulating the activity in the field of personnel stimulation are established)¹⁰⁴;
- highlighting hygienic and motivational needs (the theory of F. I. Herzberg), determining the power of action of the motivation (the theory of I. V. Litvinyuk, teacher and researcher in the field of atomic, molecular and optical physics), determining the priority need (the theory of D. C. McClelland, psychologist), detailing needs (the theory of S. Ritchie și P. Martin, researchers in workplace motivation), the characteristic of manifestations (the theory of C. P. Alderfer, psychologist), the mechanism of action (the theory of H. A. Maslow) and analyzing the results of the impact according to the conclusions of the motivation theory¹⁰⁵;
 - stimulation group (includes the definition of the work motivation, the content and structure of the compensation package, the elaboration of the normative acts that regulate and establish the remuneration system, the training of the employees of the Human Resources department / service and the monitoring, audit and control of the remuneration system) and the value group (represents an estimate of the motivation profile of the organization and the employees, the relationship between these motivational profiles and the identification of the non-motivating factors), based on the analysis of the obtained results being proposed various stages of implementation of the system of motivation and stimulation of work (formation of the motivational profile of the organization, conducting seminars for the personnel of the organization, monitoring the implementation process of the motivation system and stimulating the personnel)¹⁰⁶;
 - monitoring of the real motivation system (consists of analyzing the motivation system of the existing personnel in the organization, including the analysis of documents and regulations that effectively describe the remuneration system used), diagnosis of internal and external factors motivating staff (analysis of personnel needs, working conditions, labor relations and human resources policy), identifying the degree of influence of the staff motivation on the functioning indexes of the organization, establishing and implementing the measures to increase the efficiency of the motivation, optimizing the motivation system of the staff and matching it with the objectives and strategy of the organization, as well as the control of the motivation system, using different criteria¹⁰⁷.

Studies on strategies to improve employee performance are limited or not comprehensive enough, so managers and leaders should aim to remove this shortcoming to some extent. Organizational performance is largely based on the performance of the employees within the organizations, which is why I decided to focus on the individual performances and the strategies by which they can be improved, in order to attract and maintain a quality workforce. Throughout their professional lives and activities, individuals are subjected to a continuous learning process, but each one applies the accumulated

¹⁰⁴ Kibanov, A. Y. - „*Motivation and stimulation of labour activity*”, Moscow: INFRA-M, 2014;

¹⁰⁵ Koshelev, A. N. - „*Effective motivation of sales staff (2nd edition)*”, Moscow: Publishing Trading Corporation „Dashkov and K”, 2013;

¹⁰⁶ Rodionova, E. A. - „*Psychology of staff motivation*”, Hungary: Humanitarian Center, 2013;

¹⁰⁷ Koshelev, A. N., 2013, p. -224;

knowledge differently. The quantity and quality of the information acquired is closely correlated with the individual's motivation to learn. Also, the human readiness for learning is dependent on the fulfillment of the following objectives: professional fulfillment, advancement, authority, influence of colleagues, creativity, curiosity, fear of failure, responsibility, recognition and professional status.

2. The epistemological approach of the scientific approach

The purpose of the research was to outline an idea regarding the sphere of a physiological and behavioral epistemology and consisted of finding problems related to the personnel management, the detachment of the specificity of the NLP process and the mechanisms of motivation. The research is based on a „*sociological investigation*”¹⁰⁸ in which I set out to meet the objectives set for determining a causal relationship between NLP and motivating human, pecuniary or non-pecuniary resources, from which I can extract the criteria for a satisfactory epistemology. Formally rendered, epistemology is about:

- enumeration of the whole locus¹⁰⁹ of sensory information useful for understanding behavior and experience - in other words, listing all the units of meaning (the differences that make a difference) that will allow an individual to make assumptions, deductions and predictions, and so on, about the experience personal and about that of other individuals;
- enumeration of the structural descriptions (representations) of this sensory information - that is, a description of hierarchies and levels of representation, a phenomenology of objects, relationships, events, etc.;
- enumeration of the causal circuits that underpin and create the structural descriptions - the formal properties of the representation;
- a process model that is an explicit and systematic method of applying the models and principles claimed by epistemology - an epistemology must be not only descriptive, but also useful (it can be applied to personal experience in progress);
- a feedback system - epistemology must be not only applicable but also justifiable for an individual's experience (it must maintain its proportionality).

The materials underlying this thesis come from the specialized literature (books, publications, articles and studies), from information obtained through the usual means by which the operators make known the situations in which they are and the problems they face (newsletters, directories and statistical patents), as well as from field research. Depending on the specific objectives of the thesis, several research methods were used, namely: fundamental research (pure or basic), applied research and evaluative research. Starting from a strong theoretical support gathered by synthesis in the chapters of the present PhD thesis, in this research I aimed to complete the doctoral thesis with new ideas, through an exploratory study. In an increasingly competitive business world, motivated staff is fundamental to a performing organization, which is why the science of staff motivation has become essential for any manager.

In order to achieve the mentioned purpose I proposed to achieve the following general objectives:

- assessing and establishing the NLP instrumentation needed to motivate human resources and analyze how it influences the processes of an organization;
- introducing a NLP model of motivation that improves the general processes within the management and leadership of an organization.

As in an exploratory type analysis, the general objectives of the study are to gather information to express hypotheses for further research. In addition to the general objectives, we also pursued a number of specific objectives, respectively:

¹⁰⁸ Chelcea, S. - „*Dicționar de sociologie*”, Editura Polirom, Iași, 1998, p. 129;

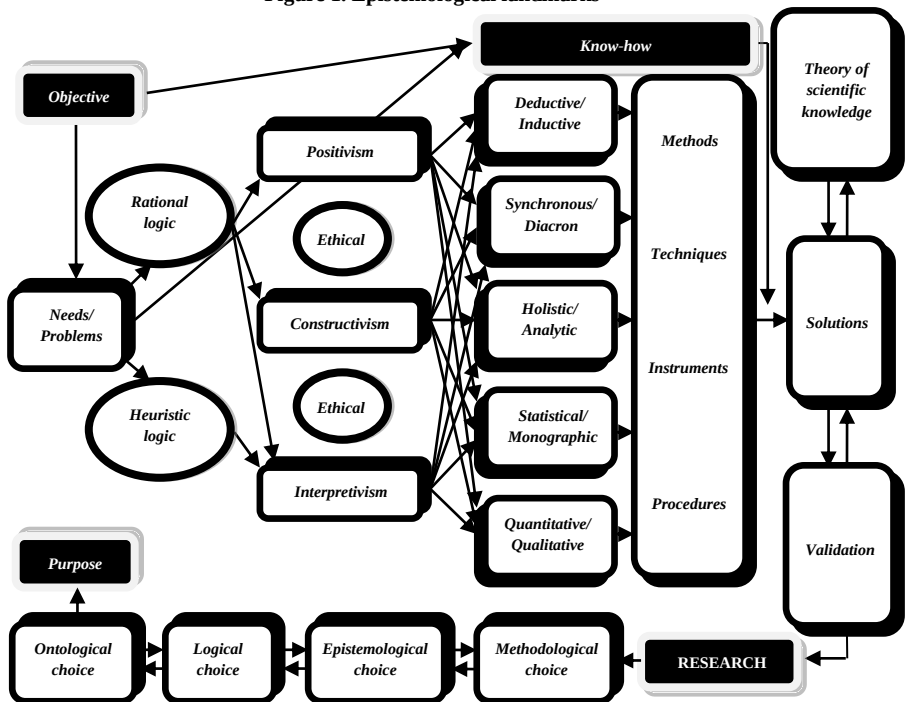
¹⁰⁹ „1. *Position of a gene on the chromosome (eg allele genes occupy the same locus on the homologous chromosomes).* 2. (ANAT.) *L. niger = nervous structure located at the base of the cerebral peduncles.*” in Popa, M. D., Stănculescu, A., Florin-Matei, G., Tudor A., Zgăvărdici, C., Chiriacescu, R. - „*Dicționar enciclopedic*”, Editura Enciclopedică, 1993-2009, <http://dexonline.ro/definiție/locus>;

In the context presented and in accordance with the proposed research activity, the following steps are mainly performed in the present work:

- analysis of the methods, techniques, tools, processes and models used in the NLP for motivation;
- the implications of the methods, techniques, instruments, processes and models used in the NLP and how they relate to the congruence between inner experience and external behavior;
- highlighting the ways of using and applying NLP as a motivational tool for achieving perfection and for changes at both organizational and personal level.

Through this theoretical-applied research I intended to perform both the evaluation of the performances brought by NLP in the strategic management, as well as the creation and maintenance of the competitive advantage of human resources, this approach being a formal-deductive mix (based on theoretical explorations and formal constructions elaborated by observing some logical principles of NLP) and consensual-inductive (based on the collection of opinions and judgments of the community, through which they can then come to the formalization of the problem needed to generate data and information).

Figure 1. Epistemological landmarks



Source: author of the work.

The research within this paper is an interface between theory and practice (Figure 1). The

theoretical part presents the NLP methods, techniques, tools and procedures suitable for motivation, and in the practical part the NLP instrumentation that can be used to motivate the human resources within the public and private organizations under investigation will be presented. The practical part consists of an exploratory type investigation, for which the use of a qualitative research technique was imposed, which is based on human subjectivity, on the social constructed and analyzed through the mutual influence of the employees' motivations, their expectations, etc., knowledge. the socio-human being cannot be achieved only by objective explanations, from the outside, but especially by understanding the human subjectivity.

At the case study level I used as investigation techniques:

- The interview – „*first of all, an exploratory purpose, to identify the variables and the relationship between them. With the help of interviews, interesting and valid hypotheses can be formulated. The information obtained can further guide the investigation of psychological and sociological phenomena*”¹¹⁰. The type of interview used was nondirective, unstructured. This type of interview is characterized by „*a small number of questions, their spontaneous formulation, unlimited (theoretically) duration, large volume of information, complex answers, centering on the interviewed person, with possibilities of repeating the meeting*”¹¹¹. „*In non-directive approaches: the feelings and attitudes expressed spontaneously are recorded, they are interpreted according to the global behavior and discourse, the topic of the conversation is indicated, the content of the declared ones is acknowledged, very precise questions are asked, information is given, the interview situation is defined by the client's responsibility to use the ones discussed*”¹¹².
- Questionnaire-based survey – has had provided additional data on the studied issue. The questionnaires, with their inclination towards descriptive, have a practical-applicative purpose, to which is added that the process of motivation is a complex process, its proper study assuming the use of several research methods and techniques. Also, by the content of their questions, questionnaires are also an active method of research, they attract the attention of the investigated personnel on the problems under study. In the fourth edition of the book „*Methodology of sociological research. Research methods and techniques*”, published in 2007, I. Cauc, B. Manu, D. Pârlea and L. Goran mention that „*in a narrow sense, the survey represents a methodical collection of information on the opinions, attitudes of individuals, reaching quantifiable results regarding the behaviors of human groups, their tastes, needs, motivations.*”

The questionnaires were constructed using the NLP instrumentation and aimed to assess the success or failure of the motivation in the organization. These, composed of a greater or lesser number of questions presented in writing to the subjects, will be taken from the specialized literature and will be adapted to the research objectives, in order to receive the following information:

- at what level is the use of NLP instrumentation within organizations (public or private);
- whether the part of the NLP toolkit used to motivate human resources can be applied within organizations;
- which are the factors that limit the application of this tool.

Thus, through the questionnaires were followed:

- how to use the NLP instrumentation to motivate human resources within the organizations (public or private) under investigation;
- identifying the patterns and filters of each component of the NLP instrumentation used to

¹¹⁰ Cauc, I., Manu, B., Pârlea, D., Goran, L., - „*Metodologia cercetării sociologice. Metode și tehnici de cercetare*”, Ediția a IV-a, Editura Fundației „România de Măine”, Iași, 2007, p. 271;

¹¹¹ Ibidem, p. 279;

¹¹² Ibidem, p. 280;

motivate human resources;

- identifying the advantages and disadvantages of using the components of the NLP instrumentation used to motivate human resources within the organizations (public or private) under investigation;
- how it works and the practical possibilities of introducing a NLP model for motivating human resources among those already existing within organizations.

I also point out that in the survey I used the questionnaire of motivational dominance and job satisfaction. The motivational dominant questionnaire aims to observe the following factors:

- Leadership (the need for power)– the desire to influence, mobilize for success or manipulate in his personal interest those around him; to be a leader, to lead or not to depend on others (decision-making independence);
- Expertise (the need for realization)– the desire or tendency to excel in the activities in which it engages, to be considered an expert, a professional; to be the "last man" who influences the decisions (professional expertise);
- Relocation (the need for affiliation)– points out the need felt by the employee to establish and express friendly relations with others; the desire to work with pleasure in a pleasant group, with understanding people (harmonious relationships);
- Subsistence (the need for existence)– proves the employee's interest for the basic necessities of existence (rest, stability, money, food, security).

The job satisfaction questionnaire aims to capture the following factors:

- Remuneration and promotion – dissatisfaction (small scores) or employee satisfaction (high scores) regarding rewards and/or remuneration for the work they perform (pay, reward and recognition, the possibility of promotion);
- Leadership and interpersonal relationships - dissatisfaction (low scores) or employee satisfaction (high scores) regarding the social climate and relationships with colleagues or with the boss, as well as under that of the destined, non-conflictual atmosphere;
- Organization and communication - dissatisfaction (small scores) or employee satisfaction (high scores) regarding how the activity is organized and accomplished: defining tasks, effort, communication, feedback;
- General satisfaction - dissatisfaction (small scores) or employee satisfaction (high scores) regarding the work performed, both in terms of its organizational way, as well as in the rewards and/or the remuneration received for the work performed and the climate - personnel in which they operate.

The research approach was one of applied research (realizes the transition from theory to practice, putting into practice concepts and methods for real cases¹¹³) in order to reach the objectives set and to determine the causal relationship between NLP and motivation, the application is viewed in its double sense: (1) from theory to practice, respectively from practice to theory and (2) theoretical-empirical and from facts to theory.

So the research approach in this paper is both deductive (theory to practice), as well as inductive (empirically towards theory). Such researches are, to a large extent, almost non-existent in management and leadership, areas in which there are problems to be solved for which the research call may be useful, if not absolutely necessary. Clarification of organizational behavior according to certain physical variables (capital, human resources and technology) and socio-cultural (motivation, cultural incentive and satisfaction) it can be such a problem when the idea of reporting to a factual state is admitted not as an experimental field, but as a space for conclusive facts. „*Management research is in many cases of*

¹¹³ Zaiț, D., Spalanžani, A. - „*Cercetarea în economie și management. Repere epistemologice și metodologice*”, Editura Economică, București, 2006, p. 135;

application type, dominant with inductive approaches. The most solid theorizations in this discipline come from mixed, inductive-deductive approaches, in which the facts are at the origin of ideas and not vice versa”¹¹⁴.

3. Methodological framework

Methodology is that know-how¹¹⁵ through which the goal in research can be achieved, providing us with rules, norms, methods, techniques or practices through which we can get to know how to do, how to apply what we have already learned or knew, how to cross the road from a hypothesis to a solution, to a generalization, to a scientific theory. Being meant to be general and to provide the know-how that goes beyond the objectives of a particular discipline, the methodology is recognized the particularity of the field, becoming specialized, but without having the claim to be defining and specific to a particular discipline or scientific branches.

The research methodology refers to the research strategy, the way in which knowledge is acquired. The elements of the research methodology are recommended in a logical sequence, developed between identifying and assuming the research topic (ontological choice) and validating the research results. In other words, the research methodology refers to the set of methods, techniques, instruments and processes of action by which the existing theory is verified in order to obtain a better knowledge of it (the content of concepts and relationships), its usefulness (checking its applicability) and of its development (new meanings, new utilities, new deepening directions).

Through the theoretical orientations of the reference field, the research methodology within the present paper has an interpretative character. The interpretative methodologies support the understanding and analysis of the meanings of the different codes, symbols, behavioral norms, etc. characteristic of different cultures¹¹⁶.

In this subchapter we will detail the main tools used in the analyzes and evaluations carried out, focusing on the indicators, methods and techniques applied.

3.1 Methodological context

The questionnaire-based survey and semi-structured interviews was conducted within the National Institute for Research and Development in Informatics (INCDI) - ICI Bucharest, where, during the study period, 194 employees were active, 95 of them being part of the survey group (research staff from the CDI departments and the auxiliary CDI service, the heads of departments and the department managers).

The departments were divided into six groups according to the service tasks of the employees: D1 - 15 employees (15.6%); D2 - 19 employees (19.8%); D3 - 19 employees (19.8%); D4 - 14 employees (14.6%); D5 - 21 employees (21.9%); D6 - 7 employees (7.3%).

The identification data of the respondents (gender and status) were provided by the human resources department. Within the respondents two different structures were identified; firstly, it is the gender structure of the group, respectively 37 women (38.5%) and 59 men (61.5%), the second structure being represented by the status of the group members, namely 82 persons employed (85, 4%) and 14 people in management positions (14.6%).

The research considered the types of motivation (intrinsic, extrinsic, amotivation, other types of motivation), job satisfaction and the correlation between needs-characteristics and employee-motivation. Under these conditions, the following research questions were established:

¹¹⁴ Idem;

¹¹⁵ „I. Heritage of technical knowledge and experience regarding the reproduction of an existing product or process, the disclosure of which is not permitted to other persons without prior authorization.” in DEX’09, 2009, <http://dexonline.ro/definitie/know-how>;

¹¹⁶ Zait, D., Spalanzani, A., 2006, p. 130;

- What are the specific intrinsic motivation metaprograms that predominate the motivational model?
- What are the metaprograms specific to the extrinsic motivation that predominates the motivational model?
- What are the specific metaprograms of motivation that predominate the motivational model?
- What are the metaprograms specific to other types of motivation that predominate the motivational model?
- What is the correlation between motivation and job satisfaction?

3.2 Questionnaire-based survey

The questionnaire-based survey was applied, between October 2017 - April 2018, at the level of five departments of scientific research, technological development and innovation (CDI) and an auxiliary CDI service within INCDI - ICI Bucharest where, during the study period, 194 employees were active, 95 of them being part of the survey group. Two different structures are identified in this lot; firstly, it is the gender structure of the group, namely 38 women and 57 men, the second structure being represented by the level of the studies followed by the members of the group, namely 86 persons with higher education and 9 persons with average education.

The sample selection stage and the completion of the questionnaires:

- Establishing the sample: (1) Observation unit - employee of the institute taken into observation; (2) Collectivity - respondents were questioned among the employees who gave their consent to participate in the study carried out.
- Establishing the method of collecting information: (1) Space coordinates - the research was conducted within the institute; (2) Time coordinates - the period for completing the questionnaires was October 2017 - April 2018; (3) Modal coordinates - the way of communicating with the respondents was directly (face-to-face) in the form of a semi-structured interview that allowed the completion of the evaluation sheets by the managers and representatives of the human resources department; (4) How to record the answer - the answers have been completed by the respondents.

The methodological construction of the researches in the present work starts from the specificities of the metaprograms as a NLP technique. The metaprogram used takes into account the identity, beliefs, abilities, behavior, environment and the self and aims at combining them. Starting from the specialized literature (see Subchapter 2.1.1. (3) Metaprograms), the research had considered: the association-dissociation model of the persons in the workplace, their ability to meet their work objectives, the reporting in place and time, the relationship between intrinsic and extrinsic motivation, the orientation and direction of motivation, the level of integration and the need for feedback, etc. NLP metaprogramming allowed us to perceive a person's map and to know how an individual prefers to act so that we understand how the person next to us thinks and how he can be successfully influenced in the direction of motivation. We also combined this method with the methodologies for constructing the motivational scales presented in the previous chapter.

D) The basic questionnaire (Annex 4.1) was constructed on 7 sections and was structured on 101 5-point Linkert type statements based on statements correlated with the NLP methodology. These have been associated with specific words such as pleasure, important, success, etc. integrated into the questions and answers. In order to ensure the efficiency of the answers for analysis, they were mixed. Sections 1-6 were created to quantify motivation, and section 7 to quantify job satisfaction. The database was structured on 60 NLP parameters and 16 metaprogram categories.

The types of motivation quantified were:

- 1) Intrinsic motivation - the assertions aimed at quantifying the intrinsic motivation led to obtaining 21 metaprogramming parameters centralized in 4 categories: interior quality, behavior, environment and basic motivation (Table 1).

Table 1. Intrinsic motivation

Question code	Statement	Metaprogram	Metaprogram category
I6_12	Even if an activity of mine does not succeed, I am satisfied if I feel that I have gained a new experience.	Perfectionist	Interior quality
I2_8	At work it is important: To carry out activities that allow me to express myself.	Creative	Interior quality
I2_9	At work it is important: To enjoy the work I do.	Relaxed	Interior quality
I2_10	At work it is important: To know I'm good at what I do.	Perfectionist	Interior quality
I1_2	At work I do enjoy: To work on activities that are completely new to me.	Curiosity	Interior quality
I3_8	I work at this workplace because: I enjoy learning new things.	Learning desire	Interior quality
I3_9	I work at this workplace because: It gives me real opportunities to improve my knowledge and skills.	Learning desire	Interior quality
I3_12	I work at this workplace because: I feel good doing my job.	Positive	Interior quality
I3_13	I work at this workplace because: My work is captivating/interesting.	Positive	Interior quality
I6_17	Analyze the following statement: In the work process I prefer to figure out how to solve a problem by myself.	Individualistic	Behavior
I6_3	Analyze the following statement: I feel more comfortable when I work if I establish for myself what to do.	Individualistic	Comportament
I6_10	Analyze the following statement: I prefer to do better than an activity that goes beyond my abilities.	Based on expertise	Comportament
I2_7	At work it is important: To perform the activities better than other people.	Competitive	Behavior
I1_1	At work I do enjoy: To let me work on something that requires me to forget about any other concerns.	Competitive	Behavior
I1_3	At work I do enjoy: To work on simple and hassle-free activities.	Uncompetitive	Behavior
I1_4	At work I do enjoy: To solve complex problems.	Competitive	Behavior
I3_15	I work at this workplace because: I am satisfied when I manage to complete difficult work tasks.	Competitive	Behavior
I1_5	At work I do enjoy: To be part of a team.	Team	Environment
I1_8	At work I do enjoy: To work with other people.	Contact with other people	Environment
I1_9	At work I do enjoy: To be the person who controls the activities.	The need for integration in the collective	Environment
I2_3	At work it is important: To be the person who controls the activities.	Control	Basic motivation
I2_2	At work it is important: To know the details and tools of my own work.	Survey	Basic motivation
I1_15	At work I do enjoy: To start an activity after I'm sure I'll be paid.	Materialistic	Basic motivation
I2_4	At work it is important: To be liked by others.	The need to be nice	Basic motivation
I1_16	At work I do enjoy: To start an activity after I know what people I will work with.	The need for a friendly environment	Basic motivation
I1_13	At work I do enjoy: To start an activity after I clarify what I have to do.	Organized	Basic motivation
I2_5	At work it is important: To understand the processes around you.	Organized	Basic motivation
I1_14	At work I do enjoy: To start an activity after receiving directions.	Subordinate	Basic motivation
I2_1	At work it is important: To be successful.	Success	Basic motivation

Source: author of the work.

- 2) Extrinsic motivation - statements designed to quantify extrinsic motivation have resulted

in 21 metaprogramming parameters centralized into 5 categories: external regulation, identified regulation, integrated regulation, introjection (positive), introjection (negative) (Table 2).

Table 2. Extrinsic motivation

Question code	Statement	Metaprogram	Metaprogram category
I4_4	<i>I want to succeed in the workplace activities: Because others give me greater job security if I put in enough effort.</i>	Safety	External adjustment
I4_6	<i>I want to succeed in the workplace activities: Because others will only reward me financially if I make enough effort.</i>	Financial reward	External adjustment
I4_10	<i>I want to succeed in the workplace activities: Because I risk losing my job.</i>	Safety	External adjustment
I4_2	<i>I want to succeed in the workplace activities: To avoid being criticized by others.</i>	Criticism	External adjustment
I4_3	<i>I want to succeed in the workplace activities: To receive the approval of others.</i>	Approval	External adjustment
I4_5	<i>I want to succeed in the workplace activities: Because others will respect me more.</i>	Respect	External adjustment
I4_12	<i>I want to succeed in the workplace activities: Because I want my work to have a positive impact on others.</i>	Personal satisfaction	External adjustment
I3_6	<i>I work at this workplace because: The promotion opportunities they offer.</i>	Professional importance	External adjustment
I3_5	<i>I work at this workplace because: It allows me to earn the money to support myself.</i>	Necessary	External adjustment
I6_16	<i>Analyze the following statement: I fulfill my job duties because I have to.</i>	Obligation	External adjustment
I6_11	<i>Analyze the following statement: I want other people to know how good I am.</i>	Personal satisfaction	External adjustment
I3_1	<i>I work at this workplace because: This kind of work gives me security.</i>	Safety	External adjustment
I2_6	<i>At workplace it is important: Someone to set my work goals.</i>	Subordinate	External adjustment
I6_15	<i>Analyze the following statement: I do my job because my boss wants me to do this.</i>	Subordinate	External adjustment
I3_7	<i>I work at this workplace because: It allows me to earn money to support myself.</i>	Financial importance	External adjustment
I3_10	<i>I work at this workplace because: It allows me to achieve a certain lifestyle.</i>	Financial importance	Identified adjustment
I3_11	<i>I work at this workplace because: It allows me to reach my career goals.</i>	Professional importance	Identified adjustment
I3_14	<i>I work at this workplace because: It allows me to reach important personal goals.</i>	Personal importance	Identified adjustment
I3_2	<i>I work at this workplace because: Work has become a fundamental part of one's own.</i>	Personal integration	Integrated adjustment
I3_3	<i>I work at this workplace because: This job is an important part of my life.</i>	Lifestyle integration	Integrated adjustment
I3_4	<i>I work at this workplace because: This job defines me.</i>	Full integration	Integrated adjustment
I4_1	<i>I want to succeed in the workplace activities: Because this makes me feel proud of myself.</i>	Pride	Introjection (positive)
I4_13	<i>I want to succeed in the workplace activities: Because I want to succeed in life as other people.</i>	Success	Introjection (positive)
I4_7	<i>I want to succeed in the workplace activities: Because otherwise I would feel guilty.</i>	Guilt	Introiecție (negativă)
I4_8	<i>I want to succeed in the workplace activities: Because otherwise I would be very disappointed.</i>	Disappointment	Introiecție (negativă)
I4_9	<i>I want to succeed in the workplace activities: Because otherwise I would be very ashamed of myself.</i>	Shame	Introjection (negative)
I4_11	<i>I want to succeed in the workplace activities: Because I have to prove myself that I can.</i>	Fear of failure	Introjection (negative)

Source: author of the work.

3) Amotivation - the assertions intended to quantify the amotivation have led to obtaining 5

metaprogramming parameters centralized in 2 categories: external amotivation and internal amotivation (Table 3).

Table 3. Amotivation

Question code	Statement	Metaprogram	Metaprogram category
I6_5	Analyze the following statement: At work we are offered unrealistic working conditions.	Unfavorable environment	Amotivation (external)
I6_7	Analyze the following statement: At work too much is expected from our part.	Too high expectations	Amotivation (external)
I6_4	Analyze the following statement: I make no effort because I feel like I'm wasting my time at work.	Bored	Amotivation (internal)
I6_6	Analyze the following statement: At work I do not seem to be able to handle the important tasks related to the current workplace.	Unprepared	Amotivation (internal)
I6_14	Analyze the following statement: I'm doing a little bit of work because I don't think this work is worth the effort made.	Disappointed	Amotivation (internal)

Source: author of the work.

- 4) Other types of motivation - statements intended to quantify other types of motivation have resulted in 13 centralized metaprogramming parameters in 5 categories: the motivation direction „towards”, the direction of motivation „far from”, motivation by options, motivation by procedures and motivation by feedback (Table 4).

Table 4. Other types of motivation

Question code	Statement	Metaprogram	Metaprogram category
I1_11	At work I enjoy to: To avoid problems.	Cautious	Motivation direction - „far from”
I1_12	At work I enjoy to: To see before I get involved.	Cautious	Motivation direction - „far from”
I1_6	At work I enjoy to: To be receptive (to receive observations from which to learn).	Perfecting	Motivation direction - „towards”
I1_10	At work I enjoy to: To get the expected results.	Perfecting	Motivation direction - „towards”
I2_11	At work it is important: To give diligence in my labor.	Involved	Motivation direction - „towards”
I6_13	Analyze the following statement: I think the work I do is valuable.	Valorisation	Motivation direction - „towards”
I6_2	Analyze the following statement: At work a person needs to have more options in carrying out an activity.	The need for choice	Motivation through options
I6_8	Analyze the following statement: An activity is better realized if new alternatives or solutions are found.	Innovation, alternatives	Motivation through options
I1_7	At work I enjoy to: To start new activities.	Creative	Motivation through options
I6_1	Analyze the following statement: At work a person needs procedures to follow.	The need for order	Motivation through procedures
I6_9	Analyze the following statement: An activity is better accomplished if the procedures are followed.	The need to respect order	Motivation through procedures
I5_2	At work I want to be rewarded/praised: For the decisions I make alone.	Initiative recognition	Motivation through feedback
I5_4	At work I want to be rewarded/praised: Because I know what I have to do.	Recognition of expertise	Motivation through feedback
I5_5	At work I want to be rewarded/praised: For identify problems.	Recognition of expertise	Motivation through feedback
I5_1	At work I want to be rewarded/praised: For achieving results.	The need for appreciation	Motivation through feedback
I5_3	At work I want to be rewarded/praised: Because I respect orders.	The need for approval	Motivation through feedback

Source: author of the work.

The last section of the questionnaire focused on the assessment of job satisfaction, comprising the following 20 5-point Likert statements (Table 5):

Table 5. Workplace Satisfaction

Question code	Statement	Satisfaction element	Level
I7_1	Analyze the following statement about job satisfaction: I am pleased with the advancement opportunities offered by the organization.	Perfecting	The collegial environment
I7_2	Analyze the following statement about job satisfaction: I am satisfied with the training opportunities offered by the organization.	Perfecting	
I7_4	Analyze the following statement about job satisfaction: I am determined by the environment of the organization to make an effort in the work I do.	Professional integration	
I7_5	Analyze the following statement about job satisfaction: The employees help each other on their own initiative.	Communication	
I7_6	Analyze the following statement about job satisfaction: The communication between employees and managers/leaders is very good.	Communication	
I7_10	Analyze the following statement about job satisfaction: I have good working relationships with colleagues.	Communication	
I7_11	Analyze the following statement about job satisfaction: I can't wait to get to work.	Expectations	
I7_15	Analyze the following statement about job satisfaction: At work I have all the resources I need to do my job well.	Expectations	
I7_12	Analyze the following statement about job satisfaction: I rarely think about changing my job.	Stability	
I7_14	Analyze the following statement about job satisfaction: The workplace gives me a sense of personal achievement.	Safety	
I7_22	Analyze the following statement about job satisfaction: I enjoy working with colleagues.	Contact with other people	
I7_23	Analyze the following statement about job satisfaction: I enjoy working as a team.	Team	
I7_24	Analyze the following statement about job satisfaction: The work environment is friendly.	Friendly environment	
I7_3	Analyze the following statement about job satisfaction: I am inspired by the management to reach my professional goals.	Chief encouragement	Management
I7_13	Analyze the following statement about job satisfaction: At work, I feel encouraged to identify better ways of carrying out activities.	Chief encouragement	
I7_7	Analyze the following statement about job satisfaction: I am allowed to make decisions related to my own activity.	Freedom of movement	
I7_8	Analyze the following statement about job satisfaction: Managers and leaders recognize work performance.	Chief recognition	
I7_19	Analyze the following statement about job satisfaction: Managers and leaders keep in mind my suggestions.	Chief recognition	
I7_21	Analyze the following statement about job satisfaction: The manager/direct leader appreciates the value of my work.	Chief recognition	
I7_9	Analyze the following statement about job satisfaction: I have a good relationship with the superiors.	Communication	
I7_16	Analyze the following statement about job satisfaction: Managers and leaders keep employees informed about things that affect them.	Communication	
I7_17	Analyze the following statement about job satisfaction: Managers and leaders demonstrate a commitment to quality of work.	Quality	
I7_18	Analyze the following statement about job satisfaction: I am consulted on management decisions.	Involvement	
I7_20	Analyze the following statement about job satisfaction: I am rewarded for being involved in work.	Reward	

Source: author of the work.

- E) Self-assessment questionnaire (Annex 4.2). Each employee was asked to complete in addition to the questionnaire an individual assessment sheet structured into 4 categories: work needs, behavior, job perception and obtained benefits. There were identified, according to the NLP

method, 14 parameters for describing the needs, 18 parameters for describing the behavior, 9 parameters for describing the workplace and 8 parameters for describing the benefits. Employees were asked to prioritize these parameters and to select 3-5 of them.

- F) Semi-structured interview (Annex 4.3). In April 2018 interviews were organized with the managers and leaders of the institute and the personnel of the human resources service. With their help, evaluation sheets were completed for each employee and manager participating in the study. According to the NLP method, 14 parameters for describing needs and 18 parameters for describing behavior were used. The use of this sheet and the self-assessment sheet allows us to outline a map of our own perception compared to the external perception.

The information collected from the last two types of questionnaires were created based on NLP parameters, which allowed to associate the classification of the needs and characteristics of the employees with the different types of motivation, as follows (Table 6):

Table 6. Correlation of needs - characteristics of the employee - type of motivation

<i>Elements</i>	<i>Metaprogram category</i>	<i>Motivation type</i>
<i>The need to respect order</i>	<i>Motivated by procedures</i>	<i>Other types of motivation</i>
<i>The need for choice</i>	<i>Motivated by options</i>	<i>Other types of motivation</i>
<i>The need for appreciation</i>	<i>Motivation through feedback</i>	<i>Other types of motivation</i>
<i>The need for recognition of expertise</i>	<i>Motivation through feedback</i>	<i>Other types of motivation</i>
<i>The need for approval</i>	<i>External adjustment</i>	<i>Extrinsic motivation</i>
<i>The need for respect</i>	<i>External adjustment</i>	<i>Extrinsic motivation</i>
<i>The need for improvement (learning)</i>	<i>Interior quality</i>	<i>Intrinsic motivation</i>
<i>The need for contact with other people</i>	<i>Environment</i>	<i>Intrinsic motivation</i>
<i>The need to work as a team</i>	<i>Environment</i>	<i>Intrinsic motivation</i>
<i>The need for integration in the collective</i>	<i>Environment</i>	<i>Intrinsic motivation</i>
<i>The need to be pleasant</i>	<i>Basic motivation</i>	<i>Intrinsic motivation</i>
<i>The need for a friendly environment</i>	<i>Basic motivation</i>	<i>Intrinsic motivation</i>
<i>The need to receive directions</i>	<i>Basic motivation</i>	<i>Intrinsic motivation</i>
<i>Competitive</i>	<i>Behavior</i>	<i>Intrinsic motivation</i>
<i>Controller</i>	<i>Basic motivation</i>	<i>Intrinsic motivation</i>
<i>Creative</i>	<i>Interior quality</i>	<i>Intrinsic motivation</i>
<i>Curious</i>	<i>Interior quality</i>	<i>Intrinsic motivation</i>
<i>Dejected</i>	<i>Amotivation (internal)</i>	<i>Amotivation</i>
<i>Disappointed</i>	<i>Amotivation (internal)</i>	<i>Amotivation</i>
<i>Involved</i>	<i>Motivation direction - „towards”</i>	<i>Other types of motivation</i>
<i>Individualistic</i>	<i>Behavior</i>	<i>Intrinsic motivation</i>
<i>Innovative</i>	<i>Motivated by options</i>	<i>Other types of motivation</i>
<i>Materialistic</i>	<i>Basic motivation</i>	<i>Intrinsic motivation</i>
<i>Unprepared</i>	<i>Amotivation (internal)</i>	<i>Amotivation</i>
<i>Organized</i>	<i>Basic motivation</i>	<i>Intrinsic motivation</i>
<i>Perfectionist</i>	<i>Interior quality</i>	<i>Intrinsic motivation</i>
<i>Bored</i>	<i>Amotivation (internal)</i>	<i>Amotivation</i>
<i>Positive</i>	<i>Interior quality</i>	<i>Intrinsic motivation</i>
<i>Cautious</i>	<i>Motivation direction - „far from”</i>	<i>Other types of motivation</i>
<i>Relaxed</i>	<i>Interior quality</i>	<i>Intrinsic motivation</i>
<i>Subordinate</i>	<i>Basic motivation</i>	<i>Intrinsic motivation</i>

Source: author of the work.

3.3 Methods and techniques of analysis

The processing and centralization of the data from the questionnaires were carried out with the IBM SPSS 20.0 Statistical Package for the Social Sciences program (trial). This involved building the database by defining the variables in the Variable View option in the Data Editor window and defining the values taken by the variables and the corresponding labels (Value Label).

The quantitative analysis we performed is based on ordinal variables, 5-point Likert scalar type. Ordinary scales „allow the hierarchy of the investigated stimuli, depending on the evaluated variable, by assigning ranks or order numbers”¹¹⁷. The Likert scale, which I used, is a non-comparative scaling method that allows the evaluation of the researched elements independently of the other indicators. The scale is created on 5 steps from total disagreement (value 1) to total agreement (value 5). To these were added the categorical type variables (nominal scale), which characterized the gender, status and indicators in the evaluation sheets.

In order to process and interpret the ordinary variables, the scores were modified (using the Record into different variable option, new variables were created) using the values {-2, -1, 0, 1, 2}. The synthesis of the opinions of each respondent was achieved by determining the average score per statement and the global average score by category by applying the weighted arithmetic mean, respectively:

$$\frac{\sum_{i=1}^n x_i n_i}{\sum_{i=1}^n n_i},$$

where: x = the score; n = frequency/number of respondents.

For the calculation of these scores, was used Descriptive Statistic - Frequencies which allowed the quantification of the frequency of a value relative to the total number of cases, and the highlighting of these frequencies was achieved by the table and graphical methods offered by the program used.

The nominal variables (needs, employee description, job description and benefits) were processed by the Multiple response Frequencies option which allowed the identification of the common responses of several variables (0 = NO, 1 = YES) and the calculation of their frequency of occurrence at the level validated cases. The method is used when there are several possible answers and it is desired to identify their frequency, allowing data management from multiple-choice questions.

The analysis was extended by applying the Split Files Option which allowed the automatic grouping of responses into subgroups specific to a certain predetermined variable. The results obtained on the basis of this command allow the statistical analyzes to be carried out on subgroups, according to the values of the respective variable. The subgroups selected were: department (D1 - D6), gender (male/female) and status (employee/manager/direct manager).

CONCLUSIONS

Extensive field of applied psychology, NLP is one of the recent resources fully utilized in achieving efficiency in communication, anthropology, cybernetics, personal and organizational development. It should not only be considered as a relatively specialized branch of psychology, being an artistic manifestation of subjective experience in order to achieve the highest level of personal efficiency. Organizations increasingly understand both the fact that everything relates to money and that they cannot have enough financial opportunities to ensure a high level of motivation in the workforce only on the basis of material incentives.

The Romanian Association for Neuro-Linguistic Programming defines NLP as „a technology of communication efficiency, behavior change and success obtaining through the way we think, feel and act”¹¹⁸. The NLP rules are based on successful behavioral models, which have already proven their

¹¹⁷ Țimiraș, L.C. - „Cercetări de marketing. Aplicații și studii de caz”, Editura Alma Mater, Bacău, 2016, p. -154;

¹¹⁸ ***Asociația Română pentru Programare Neuro-Lingvistică - „Ce este NLP”, <http://nlp.ro/ce-este-nlp/>.

usefulness in psychotherapy, counseling, education and in the organizational environment. These models cover a wide field: from the spontaneous thanks addressed to the data subject, to the public and formal thanks that encourage certain types of behavior and where the modalities of granting non-financial rewards are clearly established.

Starting from the pyramid of neurological levels and understanding of the human cybernetic system, the original NLP model developed by R. W. Bandler and J. T. Grinder was adopted and applied, based on the work of G. Bateson, by R. B. Dilts. The model is considered to be extremely useful in the organizational study, which can be used to gather information, to identify the lack of congruence between hierarchical levels or between organizations, to choose the right point in which the change is applied or to prepare a specification (job description, description of an organization's mission).

The level of the financial reward, until recently considered to be the only one that motivates the individual for a high efficiency in work, becomes ordinary very fast, losing his motivating force. This gap can be bridged with the help of a wide range of non-financial means of motivation, neurological levels (environment, behavior, aptitudes, beliefs, values, identity and spirituality) can be used in organizations to determine positive changes and achieve useful goals. Organizations are structured systems of interaction of people for the purpose of achieving common goals, and in those that say they focus on achieving a certain objective, but they act in contradiction with it, the increasingly hostile positions only provoking anger, protest actions, counter-productivity, fraud, repeated frustrations and hatred. Only organizations that have neurological levels aligned with their entire staff maintain the same set of beliefs and values and are moving in the same direction to achieve a common goal, maintaining a lasting relationship.

Analyzing the information about NLP presented in the paper we can conclude that NLP practice extends to two main types of approaches: modeling and programming.

Modeling is the process of study, analysis and structuring having the form of theoretical schemes that are applicative or explanatory of efficient behavioral patterns. As modelling, learning involves the progressive realization of conscious mastery over the mind, holding control over the process and not allowing the random manifestation of the natural learning techniques and strategies that each person has developed based on the experience gained. This thing includes both careful, intelligent and deliberate decision making, maintaining a positive emotional state, regardless of circumstances, developing strong beliefs, while weak ones are eliminated, as well as understanding their own thinking process, emotions and behavior, focusing attention on what to do and building an accurate and efficient reality model.

Thus, it can be seen that modeling is part of the arsenal of a set of psychology methods. However, in NLP, modeling has not only a primary role, but also some peculiarities, as neuro-linguistic programming contributes considerably to the development and broadening of the scope of this method. Therefore, modeling brings together two main functions, one of analytical nature (regarding the detailed identification and research of those successful behavioral patterns) and a predominantly synthetic one (with the objective of identifying the patterns of efficiency). So, we have models regarding the use of language (in interrogative form or through mild hypnosis), models of effective learning, business or negotiation, conflict management.

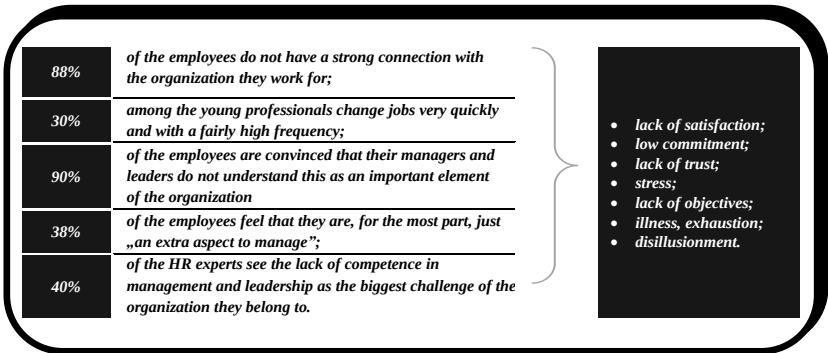
Programming is the process by which models are learned by the person, through which they internalize those patterns of efficiency. The programming term starts from the premise that the psychic processes (cognitive, affective and regulatory), the subjective experiences and the life of each person are developed according to the routes built from previous life experiences, there being a significant variety of ways in which he can organize his thoughts, emotions and actions so that they can feel comfortable, safe and have a harmonious relationships with themselves and those around them.

Programming is the main objective of the modeling process, discovering the efficiency criteria having significance only if other people will benefit from them, a fact that demonstrates the applicability of neuro-linguistic programming that responds to an essential wish of psychology, respectively that any

type of investigative action is meant to correlate with a practical necessity, with an individualized application purpose. The planning of the programming processes is carried out by referring to the area of activity, being able to take the form of the psychological training or the professional one of the specialized one or of the psychotherapy.

People are the most important and costly resources within organizations, and managers and leaders are the ones who decide to use them in a profitable and beneficial way for the evolution of the organization, influencing its culture in a large proportion, which then influences not only the behavior, the values, the belief systems and the performance of the employees but also the organizational development process. Also, organizations are becoming increasingly aware of the fact that importance of motivational factors are, at the same time, both intrinsic and extrinsic.

Figure 2. Comparative analysis of job satisfaction and efficiency



Source: adaptation after Wüthrich, H. A., Osmetz, D., Kaduk, S., 2008, p. 24.

There are a whole series of factors because some of the motivational methods do not reach the expected results in the managerial practice, some of them cannot be explained only by what we know regarding the motivation of the employees. But for motivation to take effect, it is imperative for the individual to be aware that both his efforts lead to reward and that he wants that reward. With all this in mind, a useful and efficient work tool is needed that will provide the skills and vision in business communication, management and leadership, all starting and ending with the people behind the business. And behind the behaviors of people are, on the one hand, the values and beliefs that they possess and their fear and limits, on the other hand, which largely determines the efficiency of communication in organizations and constitute the key to motivating employees and training and evolution of an organizational culture.

Specific NLP methods, techniques, tools, processes, theories and models address the need for managers, leaders and consultants to better understand how employee qualities will be leveraged and how to motivate, increase morale to engage people in achieving goals. Most of the advanced applications of NLP used in the business field mostly refer to advanced language models and superior observation tools that have the potential to probe deep into the human subconscious, contributing to the programming process by creating new convictions and beliefs which will then be able to harmonize the individual with the internal environment of the organization. All these applications offer many ways to cope with the nonsense and real problems of today's management, without which it would be very difficult, if not impossible, to have a management that would ensure the efficient conduct of the activities and an optimal level of professional satisfaction.

PERSONAL CONTRIBUTIONS

The researches of the present doctoral thesis aimed to highlight the theoretical and practical aspects regarding the relationship between motivation and NLP methods, materializing in a critical and original approach in which the flow of thought can be traced in its scientific coherence. Thus, during the different research stages, I aimed to obtain the results according to the objectives proposed by using methods and techniques specific to quantitative research, these being the most adaptable to my scientific endeavor. The approach of the questionnaire-based survey and the use of parametric statistical methods for their processing aimed to create a viable methodology for identifying the NLP-motivation relationship and, thus, to identify the intervention directions for improving the motivational climate within an organization.

In this context, the paper has been structured in such a way as to allow the proposed objectives to be achieved, which has led to a series of researches highlighting their own contributions to the researched field, respectively:

- identifying approaches to neuro-linguistic programming, and focusing on capturing the following elements: objectives, methods, techniques, tools, processes, theories and models;
- identifying the main researches regarding the quantification of the motivational elements and highlighting the particularities of the NLP-motivation relationship;
- analysis of the types of motivation (intrinsic, extrinsic, motivating, other types of motivation) by categories of metaprograms (integrated in the items of the questionnaires applied) which allowed to highlight both totally, and depending on the state and gender, identifying the metaprogramming models existing at the level of the respondents taken as a case study;
- comparative analysis, by institutional compartments (departments), between the motivational profile (given by the human resources department), the map of the motivational needs realized by self-evaluation, the map of the motivational needs realized by the human resources department, the benefits obtained at work in the employee's vision and the satisfaction from work;
- outlining critical thinking about the measures needed to improve the motivational climate in the context of intervention on NLP specific metaprograms.

The analysis methodology was adapted to the aforementioned researches, my contributions being able to be, thus, synthesized:

- exploratory study about NLP approach and NLP-motivation relationship approach;
- elaboration and application of questionnaires for evaluating the attitude of the employees of the National Institute for Research and Development in Informatics - ICI Bucharest on their motivation and processing by parametric and non-parametric methods;
- application of motivation assessment questionnaires: basic questionnaire (with 7 sections, 101 items, 60 NLP parameters and 16 metaprogram categories); self-assessment questionnaire (containing 49 self-assessment parameters); institutional evaluation questionnaire (which contains 32 evaluation parameters from the point of view of the human resources department);
- processing of the results obtained by using descriptive statistics methods;
- identifying and proposing measures needed to improve the motivational climate adapted to the identified metaprograms.

The methodological construction of the paper was carried out on metaprograms as a NLP technique and allowed the elaboration of motivational maps of individuals, departments and organizations as a whole, which allowed us to understand the way how people can be influenced in the direction of motivation. The research considered the analysis by types of motivation (intrinsic, extrinsic, motivational,

other types of motivation), motivation in the context of job satisfaction and the correlation between needs, characteristics of employees and motivation.

The organization is dominated by intrinsic motivation and other types of motivation, while extrinsic motivation is low and amotivation is quite low. The main conclusions and proposals can be summarized as follows:

1. Research question:

What are the intrinsic motivation metaprograms that predominate the motivational model?

1. Response:

- The predominant metaprogram categories specific to the intrinsic motivation are the working environment, the inner qualities and the basic motivation;
- In half of the departments the most important intrinsic motivating factors are the working environment (Relaxed) and the inner qualities (the desire to learn and the work from pleasure - positivity);
- Intrinsic motivation is stronger among managers, they have a traditionalist profile (with organizational needs, indications and procedures and with exercising of direct control of the workplace);
- Intrinsic motivation is stronger among women, who want to gain new experiences and work from pleasure; women prefer individualism but in a pleasant environment, while men are more competitive;
- Predominant metaprograms:
 - ✓ environment - the need for integration in the group (except for D6 where the need for teamwork predominates);
 - ✓ interior qualities - the desire to learn and the need to be relaxed in the workplace (half of the departments);
 - ✓ basic motivation - the need to recognize the expertise (except D6 which has a subordination profile, ie the need to receive an order).

2. Research question:

What are the metaprograms specific to the extrinsic motivation that predominates the motivational model?

2. Response:

- The most important categories of metaprograms specific to the extrinsic motivation identified are: integrated regulation, positive introjection and identified regulation;
- Personal and professional satisfaction (career advancement) is more important for managers, while employees fulfill their duties of duty and with the purpose of promoting; the manager presents more accented feelings of pride, desire for success and fear of failure;
- Predominant metaprograms:
 - ✓ integrated adjustment - personal integration (work is a fundamental part of a person);
 - ✓ positive introjection - the feelings of pride and achieving success;
 - ✓ identified adjustment - present in half of departments, follows the role of the job in achieving personal goals.

3. Research question:

What are the specific metaprograms of amotivation that predominate the motivational model?

3. Response:

- Unrealistic working conditions and too high expectations are the main factors of the

- o amotivation;
- o Appreciation of unrealistic working conditions is more prevalent among employees.

4. Research question:

What are the metaprograms specific to other types of motivation that predominate the motivational model?

4. Response:

- o The need of the employees to receive a positive feedback, most of them having a tendency to act „towards” obtaining results (predominant metaprogram);
- o The managers are more focused to the need for work procedures, while men require more work options, orders and feedback.

5. Research question:

What is the correlation between motivation and job satisfaction?

5. Response:

The motivation is higher in the departments where there is a friendly environment and they work in a team. Problems are created by the needs for improvement and collaboration with colleagues. The management process is appreciated from the point of view of quality, communication and recognition from the direct chiefs, but a low involvement is identified in decisions that affect the motivation.

As can be seen from the above, the doctoral thesis is a methodological guide for identifying the metaprograms with influence on the motivation of the staff, which can be used as a starting point in future research. I also consider that the results obtained contribute to a deeper understanding of the relationship between the personal characteristics given by the metaprograms and the level of motivation of the staff, issues of particular theoretical importance and practical applicability.

THE LIMITS OF SCIENTIFIC APPROACH

The present doctoral thesis tries to synthesize the main theoretical approaches in the specialized literature, the novelty character in our country coming from the way in which we interpreted the already existing approaches, which is why errors generated by the construction of questionnaires, the calculation of estimates, etc. are inevitable, this scientific work can be improved by the results obtained in future research.

Qualitative research has a strong subjective side by its nature, aiming to obtain generic information at the level of the questioned group of respondents. Thus, at the base we have a holistic approach, applied in this situation to a certain entity, and which takes into account the contextual factors that influence the respondents. The application of the questionnaire-based inquiry at the case study level is justified by the need to describe the complexity of the NLP-motivation relationship. In choosing the case study, the instrumental depended on the researcher's reason and the accessibility of the information, the lack of standardized questionnaires generating not only a great consumption of time and resources, but also the difficulty of finding a methodology common to the entire NLP instrumental.

The low level of abstraction of the NLP instrumentation generated a very high consumption of time because it forced the creation of an operating scheme for each category of the NLP instrumentation and the identification of its main component elements, as well as the relationships within them. However, as a complex sociological research technique, the questionnaire remains one of the most used research methods, even if the results can be influenced by: the personality of the researcher and the respondent, the topics addressed, the environment, the completion time, the way of application, etc.

The questionnaires built in this paper are opinion questionnaires regarding the quality of information, trying to capture data that cannot be directly observed, entering in this category elements such as opinions, motivations, attitudes, expectations, etc. The results obtained in this case can be influenced by the following elements: the respondents did not clearly and frankly express their real opinions on the proposed topic; respondents refuse to disclose real opinions; respondents are disinterested in completing the questionnaire; respondents are afraid that they will be considered ridiculous or fear that they may respond incorrectly, which is why they tick the answers depending on what they think the investigator wants; respondents provide false answers for various reasons, such as social prestige, embarrassment, etc. Thus, the scientific approach in the construction of questionnaires used: control questions and comparable questions to reduce the errors caused by the reasons mentioned above; a wide spectrum of items with balanced scalar responses that allow measuring the intensity of the opinion (5-point Likert).

The limitations of the research by using the questionnaires are outlined by reducing the freedom of the respondent in offering the answers or by the knowledge of the topic by the researcher and respondents. Difficulties in interpretation are given by the necessity of coding in order to carry out the quantitative statistical analysis, but also by the nature of the questions which, in the case of the motivational theme, ask for opinions regarding the logic or psychology of the individual. At the same time, errors can also occur due to the following elements: the formulation of the questions was confusing for the respondent; the length of the questionnaires can influence the accuracy of the answers; the psychological characteristics of the respondents (insincerity, social desirability, ability to understand, process and interpret information, human memory). Also, the use of several concepts that define the same tool can generate difficulties in the objective interpretation of the evaluated items, because they come from different currents, approaches and authors.

Last but not least, given the economic conditions, some managers did not agree with the conduct of investigations within the departments that, at the time of elaborating this paper they were leading them, led to difficulties in collecting more answers, in this way the questionnaires were applied to a smaller number of people than initially estimated. However, the questionnaires were an important source of data, and the research carried out allows the assessment of the motivational climate within an organization, from different perspectives, but also the tools needed for the intervention starting from the metaprograms that govern human behavior.

FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

First, the research from this doctoral thesis shows that this needs to be continued in order to verify the replicability of the methodology and to allow other organizations (public or private) to solve the challenges related to the motivational climate. The conducted research shows that NLP can alleviate some of the difficulties encountered in identifying how to effectively use all existing power sources in order to transform into a reality a vision designed for subordinates in order to achieve the goals pursued. Through future research I propose both to succeed in discovering new ways of action of NLP methods, techniques, tools, processes, theories and models of motivation at the decision structures at the organization level, as well as to develop an NLP motivational model to analyze the relationships that are established between the organizations that simultaneously apply the neuro-linguistic programming tool. According to the research undertaken, the biggest problems are registered in the following cases: inadequate professional knowledge and management skills, the insufficient documentation of the intervention actions, the lack of innovation and the non-recognition of alternatives, the insufficient involvement of some managers in the elaboration process and poor interdepartmental communication. I'm mentioning the fact that the participants used the questionnaires only for the purpose of evaluation and for a relatively short period, the

continuation of the evaluation activity being a matter of the highest priority.

Secondly, the research must be replicated even within the same organization, after the implementation of the measures applied based on its own metaprograms. However, these require in-depth studies over long periods of time to enable, in fact, the foundation of an efficient management of human resources, oriented towards increasing the motivational level within the organization, proposing me to adapt the NLP instrumentation in such a way that it becomes so much flexible it must be so that it can be adapted to any particular situation within any organization.

And, last but not least, I intend to continue the research for discovering a personalization formula of the NLP-motivation relationship strong enough that it can be used in any field of activity and to suit any particular situation.



Europass Curriculum Vitae

Personal information

First name / Surname
Address
Telephone
E-mail
Nationality
Date and place of birth
Marital status



FURDUESCU Bogdan - Alexandru
Zboina Neagră Str. No. 6, Bl. 88, Sc. B, Floor 8, Ap. 101, District 6, RO
060455, Bucharest
+40 744 764 705
bogdan_af@yahoo.com / bogdan.furduescu@ici.ro
Romanian
21 June 1980, District 2, Bucharest
Married, 1 child

Work experience

Dates
Occupation or
position held

(1) 01 March 2019 - present; (2) 16 November 2017 - 28 February 2019; (3)
01 February 2017 - 15 November 2017.

(1) Head of Human Resources Service, Payroll and OHS Compartment; (2)
Head of Human Resources Service and Payroll Compartment; (3) Head of
Human Resources and Legal Department.

Member in the Board of Directors ICI Bucharest (march 2017 - present), in
the Commission for the investigation of disciplinary deviations ICI
Bucharest (march 2017 - present), in the Occupational Health and Safety
Comitee (OSH) of ICI Bucharest (february 2017 - present) and in the
Security structure for the protection of classified information of ICI
Bucharest (september 2014 - present).

Main activities and
responsibilities

- coordination the activity of Human Resources Service, Payroll and
OHS, Human Resources Service and Payroll Compartment; Human
Resources and Legal Department;
- Deepening and applying labor law norms according to the following
laws: Law no. 53/2003 - Labor Code, Law no. 62/2011 on social dialogue,
Law no. 263/2010 regarding the Public Pension System, Law no. 467 /
2006 concerning the establishment overall framework for information and
consultation of employees, The Government Decision no. 257 / 2011
approving the rules for implementing the Law no. 263 / 2010, The
Government Decision no. 905/2017 regarding the General Register of
Employees Recording (repealing HG 500/2011), Act on paternity leave, of
31 December 1999 (Law no. 210 from 31 December 1999, The law of
parental leave), Law for adopting Emergency Ordinance nr 96/2003 on
Maternity protection at work, Emergence Decree No.111 of 2010 on leave
and monthly allowance for raising children, Order no. 1832 / 856 / 2011 of
Minister (MFPS) and the President of National Institute of Statistics (NIS)
to approve classification of the jobs in Romania, Law no. 91 / 2014
regarding the granting of 1 day per year for the care of the child's health,
Law no. 273/2004 on the adoption procedure, The Government Decision
no. 1364/2006 for approving the rights and obligations of blood donors,
Law no. 227/2015 Fiscal Code, Law no. 136/2017 regarding the approval
of Emergency Ordinance no. 32/2016 for completing the Law no. 227/2015
regarding the Fiscal Code and the regulation of financial-fiscal measures,

Law no. 177/2017 regarding the approval of Emergency Ordinance no. 3/2017 for amending and supplementing the Law no. 227/2015 regarding the Fiscal Code, Law no. 142/1998 on granting meal vouchers, The Government Decision no. 23/2015 for the approval of the Implementing Rules on Law 142/1998 on granting meal vouchers, The Government Decision no. 1621 / 2003 for organization and functioning of ICI Bucharest, The Government Decision no. 544/2004 regarding the modification of The Government Decision no. 1621 / 2003 for organization and functioning of ICI Bucharest, The Government Decision no. 751/2017 for amending the annex to GD no. 327/2003 regarding the ceilings based on which the direct wage costs are calculated for the financing contracts concluded from budgetary funds, Order no. 57/2002 on scientific research and technological development, Government Emergency Ordinance no. 32/2016 for completing the Law 227/2015 regarding the Fiscal Code and the regulation of financial-fiscal measures, Government Emergency Ordinance no. 3/2017 for modification and completion the Law 227/2015 regarding the Fiscal Code, Government Emergency Ordinance no. 8/2018 regarding the regulation of some measures in the health field, Law no. 39/2003 regarding the Status of the research staff;

- establishing, recording, drawing up, storing, processing, multiplying, manipulating, transporting, transmitting or destroying classified information within the institute in compliance with the provisions of the Law no. 182/2002 on the protection of classified information and of Government Decision no. 585/2002 for the approval of national standards for the protection of classified information in Romania;
- knowledge, observance and application of the regulations in force, including internal ones, and bringing them to the notice of subordinates;
- the knowledge, the respect, the known fact and the enforcement of the measures to prevent fires and accidents at work;
- managing and planning the human resources activity of ICI Bucharest, drawing up records and personnel dynamics;
- participation in the elaboration of the programs regarding the development strategy of ICI Bucharest in the medium term in the field of human resources;
- decision of the positions of the ICI Bucharest according to the COR - Classification of Occupations in Romania;
- elaboration of job descriptions for subordinate staff;
- keeping the records of the documents required for the activity of the Human Resources, Payroll and SSM / Human Resources and Payroll Service / Human and Legal Resources Department regarding payroll, social insurance, staff turnover, employment, promotions, leaving the institute;
- taking the necessary measures to ensure the quality of the work performed within the Human Resources, Payroll and SSM Service / Human Resources and Payroll Service / Human and Legal Resources Department;
- ensuring an efficient working climate within the Human Resources, Payroll and SSM / Human Resources and Payroll Service / Human and Legal Resources Department;
- participation in the elaboration / modification of the Quality Manual, the Internal Regulations and the Organization and Functioning Regulations and the follow-up of each ICI employee in Bucharest to be aware of the content of these documents;
- preparation of minutes of the Steering Committee meetings (when

appropriate);

- drawing up the personnel work and salaries required for the Financial-Accounting / Financial-Accounting-Payroll Services and Plan-contracts and monitoring projects / Plan-Contracts for granting the salary rights (advance, liquidation, salary fund, personal structure);
- selecting, recruiting and interviewing candidates for employment on vacant positions, together with the other heads of departments / departments / services / offices / centers, participating in the organization and conduct of employment competitions;
- drawing up employment files for specialized personnel, including the individual employment contract;
- organizing the selection of personnel for the finalization by function of the personnel hired by individual contract of fixed-term work;
- participation in the elaboration of the contest methodologies for the occupancy of the leadership positions in research and non-research;
- selecting, recruiting and interviewing candidates for the positions of leadership in research and non-research, together with the General Director and / or the Technical Director and the other members appointed to the commission, participating in the organization and conduct of the competitions;
- evaluates and submits for approval to the General Manager and / or the Technical Director the documents regarding the hiring, suspension, termination (termination) of the individual employment contracts;
- keeping the records of the documents necessary for the activity of the service regarding payroll, social insurance, staff turnover, employment, promotions, departures from the institute;
- drawing up and checking monthly schedules for staff in the functional unit;
- monthly preparation of the state of functions based on personnel fluctuation;
- drawing up / targeting the individual employment contracts and the additional documents concluded;
- drawing up retirement files for old age as well as recruitment files for newly hired specialized personnel;
- issuing of warnings to the former employees in order to establish the seniority in work for the calculation of the pension rights;
- daily verification of the presence of personnel at work;
- establishing the number of days of rest leave, in accordance with the legal provisions and those of the collective labor agreement approved at the institute level and monitoring the observance of the scheduling and performing the rest holidays, on departments / compartments / services / offices / centers;
- the registration in the Employee Record Book (ReviSal) of all the changes in the situation of the employees according to the laws and instructions in force;
- introducing in the ERP program the modification of the personnel structure by departments / compartments / services / offices / centers, of salaries and salary increases, hiring / retirement, holidays;
- completion of the eSOP (e-Survey Online Portal) commissioned by the National Institute of Statistical Data for the UNICA survey - Short-term

	indicators in 2016 (monthly) and for the Short term survey on the situation and the perspectives of the activity from services, of the data required for LV - Survey of vacancies 2016 (quarterly), as well as of other questionnaires (general, official travel expenses, ICT, research-development activity etc.); - centralization of the records of appreciation of the activity of the personnel and of the professional improvement; - ensuring the interface with the representatives of the medical centers of occupational medicine in Bucharest (scheduling of new employees for performing the control of occupational medicine, highlighting the employees who ceased activity and monthly billing for the number of employees) and with the doctor of occupational medicine (for organizing the control annual medical); - designing / drafting certificates, updating norms, various forms, tables, addresses needed for Human Resources, Payroll and SSM / Human Resources and Payroll Service / Human and Legal Resources; - approving the documentation regarding the trips abroad for the accomplishment of temporary missions; - working with the other departments / departments / services / offices / centers within the institute to obtain the necessary support in solving the problems that have connections with the activity specific to the Human Resources, payroll and SSM / Human Resources and Payroll Service / Human and Legal Resources compartment; - drawing up of specialized Human Resources materials for the certification of the institute; - presentation of the executive management of the Institute of Human Resources activity reports; - organizing and responsible for archiving the work of the Human Resources, Payroll and SSM / Human Resources and Payroll Service / Human Resources and Legal Department, according to the legislation in force; - drawing up the various personnel and material situations requested by the executive management of the institute.
Dates	01 April 2004 - 31 January 2017
Occupation or position held	Legal Adviser ▪ Chairman of the Commission for the Inventory of Lands, Buildings, Special Constructions, Means of Transport, Machines, Machines, Work Facilities, Appliances, Measuring and Control Facilities, Furniture, Offices, Protective Equipment of the Fixed Means and Inventory Objects of ICI Bucharest (February 2007 - December 2009); ▪ Member co-opted to support the activity of the evaluation commission in order to select and evaluate the tenders for the award of contracts of low complexity (February 2015 - August 2017) and in the Commission for the use of fixed assets and inventory objects (of the nature of IT equipment) proposed for disposal (October 2008 - October 2017); ▪ Secretary in the Central Commission for the Inventory of the assets and liabilities of ICI Bucharest (December 2011 - February 2017), in the Commission of disciplinary misconduct in ICI Bucharest (April 2011 - March 2017 and October 2007 - July 2010), as well as and in the Committee of the Union of Employees of ICI Bucharest (August 2008 – November 2010).
Main activities and	▪ <u>01 March 2011 - 31 January 2017</u> and <u>01 April 2004 - 31 May 2009</u>:

responsibilities

- drawing up the personnel files and the pension files, in payroll and personal administration, in compliance with the provisions of the labor law, with modifications and completions;
- Secretary within the evaluation committee of the personnel that will be included in the vacant positions, of the staff hired with an individual contract of fixed-term work and of the commission of evaluation of the personnel that will be promoted on the position, in compliance with the provisions of Law no. 53/2003 - Labor Code;
- Secretary within the commissions for solving the appeals submitted by the candidates registered for the positions of Scientific Researcher Gr. I - III, Scientific Researcher, Scientific research assistant, Technological Development Engineer Gr. I - III and Technological Development Engineer, with respect to Technological Development, the provisions of Law no. 319/2003 regarding the Statute of the research staff, with modifications and completions;
- finding disciplinary misconduct / damage to the institute, guilty identification and degree of guilt, applying disciplinary sanction or establishing the damage caused and committing the material liability, as well as monitoring the correct application of the procedure, in compliance with the provisions of Law no. 53/2003 - Labor Code, Collective Labor Contract and Internal Regulation of ICI Bucharest, with amendments and completions;
- active / alternate member within the evaluation commission for the public procurement of goods, works or services, in compliance with the provisions of Law no. 98/2016 regarding public procurement, O.U.G. no. 34/2006 regarding the award of public procurement contracts, public works concession contracts and service concession contracts, H.G. no. 395/2016 for the approval of the Methodological Norms for the application of the provisions regarding the award of the public procurement contract / the framework agreement of the Law no. 98/2016 on public procurement, H.G. no. 925/2006 for the approval of the norms of application of the provisions regarding the awarding of the public procurement contracts, with modifications and completions;
- establishing, recording, drawing up, keeping, processing, multiplying, handling, transporting, transmitting or destroying classified information within the institute, in compliance with the provisions of Law no. 182/2002 on the protection of classified information and of H.G. no. 585/2002 for the approval of the national standards for protection of classified information in Romania, with modifications and completions;
- the annual inventory of the fixed means and the inventory objects according to the legal provisions in force and the decisions issued in this respect and the drawing up / completing the lists of disposal proposals coming from different employees of the institute and of the minutes regarding the results of the inventory, in compliance with the provisions of the Order no. 2861/2009 for the approval of the Norms regarding the organization and carrying out of the inventory of elements of the nature of assets liabilities and equity, with modifications and completions;
- removal, dismantling and dismantling (after analyzing the component parts that could be used as spare parts) of the fixed assets and proposed inventory items, in accordance with the legal provisions in force and the decisions issued in this regard;
- working with other departments / compartments / services within the institute to solve the problems that have a connection with the specific

	activity of the Human and Legal Resources Department; - designing / drafting of information / responses to requests, notifications, verifications, complaints received to the institute, in compliance with the legal provisions in force and the decisions issued in this regard; - drawing up documentation regarding trips abroad, in compliance with the provisions of GD no. 518/1995 regarding some rights and obligations of the Romanian personnel sent abroad for the accomplishment of some missions of temporary character, with modifications and completions, as well as the cooperation with the Ministry of Foreign Affairs on issues regarding passports and consular information and with the Ministry Communications and Information Society to obtain the necessary approvals for travel abroad; - representation of the institute, based on the power of attorney issued by the executive management, in relations with the Territorial Labor Inspectorate, the Pensions House, the Financial Administration, State archives and other organizations, public institutions or legal entities. ■ <u>01 June 2009 - 28 February 2011</u> – Posting to the Public Procurement Service - Economic, Human Resources and Administrative Department within the Ministry of Communications and Information Society, with the following tasks: - studying the legal problems regarding the applicable law in the field of public procurement of goods, works or services and informing the Head of the Public Procurement Service with the news that appear on this line; - designing / drafting the documents for organizing the procurement procedure, with complaints coming from the bidders, the result of the award, as well as the contract for the public procurement to be concluded with the tenderer declared the winner; - use of the SEAP AC system; - working with other specialized services within the ministry to obtain the necessary support in solving the problems that have connections with the specific activity of the Public Procurement Service, cooperating with the Ministry of Public Finance on the issues related to public procurement and providing information to the requests received from the Unit for the Coordination and Verification of Public Procurement (UCVAP), the National Authority for Regulation and Monitoring of Public Procurement (ANRMAP) and the National Council for Public Procurement Resolution of the Appeals (CNSC).
Name and address of employer	National Institute of Research and Development in Informatics - ICI Bucharest, Marshal Alexandru Averescu Ave. no. 8-10, District 1, RO-011455, Bucharest.
Type of business or sector	Scientific research and technological development in the field of information technologies and communications necessary for the realization of structures and services specific to the information society.
Dates	(1) 07 December 2003 - 31 December 2003; (2) 07 April 2003 - 15 June 2003; (3) 01 November 2002 - 06 April 2003; (4) 01 April 2002 - 31 July 2002; (5) 06 June 2001 - 31 March 2002; (6) 05 July 2000 - 31 March 2001.
Occupation or position held	Sales Agent / Sales Representative

Main activities and responsibilities	- learning the products and technical characteristics and planning the sales activity; - visiting current clients, creating and developing relationships, developing projects for them; - identification of potential new customers, gathering information about them and visiting for the presentation of products in order to increase the number of customers; - achieving the sales target allocated to the team and collecting / recovering the money owed by the customers; - gathering information on competition and its customers, updating the database on current and potential customers and preparing activity reports.
Name and address of employer	(1) S.C. Perfetti van Melle Romania S.R.L., Aurel Vlaicu Str. no. 186, RO-400581, Cluj-Napoca, Cluj County; (2) S.C. Waldy Com S.R.L. (through S.C. Imex S.R.L., Șoimoșeni Str. no. 30, RO-440111, Satu-Mare County), Ciclop Entry no. 2, District 6, RO-052786, Bucharest; (3) S.C. Mike Marketing S.R.L., Ring road no. 41, RO-077175, Ștefăneștii de Jos, Ilfov County; (4) S.C. Whiteland Import-Export S.R.L., Metalurgiei Ave. no. 132, District 4, RO-755752, Within PGB, Bucharest; (5) S.C. Randler Group S.R.L., Timișoara Ave. no. 57, District 6, RO-061334, Bucharest; (6) S.C. Romsar Cosmetics S.A., Ring road no. 13, RO-077040, Chiajna, Ilfov County.
Type of business or sector	(1) manufacturer and distributor of sugary products; (2) distributor of alcoholic beverages, mineral waters, soft drinks and tobacco products; (3) importer and distributor of cosmetics and perfumery products, soaps, detergents and maintenance products; (4) manufacturer and distributor of dairy products and cheese; (6) dairy importer and distributor; (6) manufacturer and distributor of cosmetics and perfumery products, soaps, detergents and maintenance products.
Education and training	
Dates	01 October 2014 - present
Title of qualification awarded	PhD
Principal subjects / occupational skills covered	Management
Name and type of organisation providing education and training	IOSUD - Doctoral School of Economic and Humanities, „Valahia” University from Târgoviște
Level in national or international classification	ISCED 8
Dates	01 October 2008 - 31 March 2010
Title of qualification awarded	Master's degree
Principal subjects / occupational skills	Organizational and human resources management

covered																																							
Name and type of organisation providing education and training	University „Spiru Haret” from Bucharest, Faculty of Sociology-Psychology																																						
Level in national or international classification	ISCED 7																																						
Dates	01 October 1999 - 30 July 2003																																						
Title of qualification awarded	„Ovidius” University from Constanta, Bachelor's degree																																						
Principal subjects / occupational skills covered	Legal Sciences																																						
Name and type of organisation providing education and training	„Bioterra” University from Bucharest, Law School																																						
Level in national or international classification	ISCED 6																																						
Personal skills and competences																																							
Mother tongue	Romanian																																						
Other languages																																							
Self-assessment <i>European level (*)</i>																																							
English Language																																							
French Language																																							
	<table><tr><th colspan="4">Understanding</th><th colspan="4">Speaking</th><th colspan="2" rowspan="2">Writing</th></tr><tr><th colspan="2">Listening</th><th colspan="2">Reading</th><th colspan="2">Spoken interaction</th><th colspan="2">Spoken production</th></tr><tr><td>B2</td><td>Experienced user</td><td>B2</td><td>Experienced user</td><td>B2</td><td>Independent user</td><td>B2</td><td>Independent user</td><td>B2</td><td>Independent user</td></tr><tr><td>A1</td><td>Basic user</td><td>A1</td><td>Basic user</td><td>A1</td><td>Basic user</td><td>A1</td><td>Basic user</td><td>A1</td><td>Basic user</td></tr></table>	Understanding				Speaking				Writing		Listening		Reading		Spoken interaction		Spoken production		B2	Experienced user	B2	Experienced user	B2	Independent user	B2	Independent user	B2	Independent user	A1	Basic user	A1	Basic user	A1	Basic user	A1	Basic user	A1	Basic user
Understanding				Speaking				Writing																															
Listening		Reading		Spoken interaction		Spoken production																																	
B2	Experienced user	B2	Experienced user	B2	Independent user	B2	Independent user	B2	Independent user																														
A1	Basic user	A1	Basic user	A1	Basic user	A1	Basic user	A1	Basic user																														
	(*)Common European Framework of Reference for Languages																																						
Social skills and competences	Adaptability, self-control, communication, belief, coordination, dexterity, determination, empathy, expressivity, extraversion, flexibility, self-confidence, loyalty, mobility, intrinsic and extrinsic motivation, operability, optimism, strong personality, sympathy, team spirit.																																						
Organisational skills and competences	- active, ambitious, consistent, efficient, determined, involved, informed, operative, responsible; - assuming responsibilities, capacity for interpersonal relationships, analysis and synthesis, mobilization and effort, emotional balance, power of concentration, speed in decision making, resistance to repetitive tasks, solving in good conditions of assigned tasks, high capacity for work, ease in expressing ideas.																																						
Computer skills and competences	- computer operating systems - Windows 9x, 2000, NT, XP, Vista, 7 - 10 RP, working with files and folders (renaming, deleting, restoring, copying, moving, creating shortcuts, etc.), searching for files (using the Search option), using an external storage device (Stick); - document operations (creating Word / Word Perfect, saving, opening, closing), saving a document in another format (PDF / XPS / RTF) and / or for use in an earlier version (Office 2003);																																						

- formatting the characters of the documents (fonts and styles, symbols, diacritics), formatting paragraphs (alignment, spacing, new page hopping, dividing columns, using Change Case, applying a border, inserting a latrine etc), formatting the page (setting the edges, orienting the Portrait / Landscape pages, numbering the pages, inserting the header / footer, inserting the Page Break separators), usual operations with text (copying, moving, deleting, cancelling);
- creation / modification Excel tables (adding / deleting rows / columns), using the Split Cells and Merge Cells options, establishing the dimensions of rows / columns / tables, equalization of rows / columns / tables, formatting of tables (applying a border / background), automatic formatting of tables, aligning the data in the tables, changing the direction of writing, simple sorting (by one field) / multiple (by multiple fields) of data in tables;
- using Microsoft Office Access software (creating a database using a template, downloading a template from Microsoft Office Online, creating a database from scratch, creating a blank database, adding a table, pasting data from another source into an Access table, importing data from another source, opening an existing Access database);
- creating Power Point presentations / working with slides, formatting presentations (background / texts / images / charts / organizational charts), using templates to format presentations, inserting notes and footnotes into slides, use of the Master Slide, insertion of animations in slides, application of transitions, special printing options;
- inserting images from a file, printing documents (configuring print options, selecting the printer);
- accessing / analyzing the data / information processed by the modular database management, personnel records and payroll programs (ReviSal HG500-2011, REGES, SIVICO Applications - SVAP 2011);
- browsing the Internet through search engines (Explorer / Chrome / Mozilla Firefox / Safari / Opera) and web directories, searching information, e-mail (Outlook), creating an email address, sending and receiving messages, attachments, use of filters, password change.

Other skills and competences

- Certificate of completion course authorized by CNFPA (recognized by the Ministry of Labor, Family and Social Protection / Ministry of Labor, Family, Social Protection and Older Persons and the Ministry of Education, Research and Innovation / Ministry of National Education and Scientific Research) of:
 - Salary Inspector – S.C. Absolute Pro Training S.R.L. (January - February 2018);
 - Human Resources manager – IRECSON Institute (April - May 2012);
 - Human Resources Inspector – S.C. Intratest S.R.L. (April - May 2011);
 - Public Procurement Expert – S.C. Ira Test Consult S.R.L. (January 2010).
- Certificate of participation / attendance at:
 - ANC authorized open system seminar „Expert Labor Law. Module: Labor law. Legislative news. Litigation” – OK Service Corporation (July 2018);
 - ANC authorized open system seminar „Expert Labor Law. Module: Payroll and Social Contributions 2018” – OK Service Corporation (March 2018);
 - The Conference „Data Protection .RGPD” – The Society of Legal Sciences (November 2017);
 - Browsing the community kit at the „GDPR Romania Forum 2017” followed by the launch of the „#GDPR Romania Working Group” – IT&C Advisory Board (October 2017);
 - Informal training program „First Aid Concepts” – External Prevention and Protection Service „Delta Medical Center” (April 2017);
 - Childcare courses „Parents' School” – MedLife (May 2012);
 - The seminar „Important changes regarding REVISAL since 01 August 2011” – S.C. TAK Education Grup S.R.L. (July 2011).
- Certificate of achievement:
 - Selling techniques – S.C. Hochland Romania S.R.L. (April 2002).
- Training report:
 - Using of SIVECO Applications 2020 component: „Human resources management” and „Payroll Management” – S.C. SIVECO Romania S.A. (September 2019);
 - Using of SIVECO Applications 2011 component: „Human resources management” – S.C. SIVECO Romania S.A. (September 2017).
- Participation to:
 - Training course „Research and disciplinary sanction of employees” organized by Av. Eugenia-Maria HAIDA from the Bucharest Bar (September 2017);
 - Training course „Modern trends in the evolution of worldwide leadership” – Training program based on advanced university studies organized by Prof. univ. dr. Ion STEGĂROIU at IOSUD - Doctoral School of Economic and Humanities, „Valahia” University from Târgoviște (May - June 2015);
 - Training course „The management of Informations” – Training program based on advanced university studies organized by Prof. univ. dr. Marius PETRESCU at IOSUD - Doctoral School of Economic and Humanities, „Valahia” University from Târgoviște (May 2015);
 - Training course „Communication and negotiations in business” – Training program based on advanced university studies organized by Prof. univ. dr. Delia Mioara POPESCU at IOSUD - Doctoral School of Economic and Humanities, „Valahia” University from Târgoviște (April - May 2015);
 - Training course „Management methods and techniques used in modern

management systems” – Training program based on advanced university studies organized by Prof. univ. dr. Constanța POPESCU at IOSUD - Doctoral School of Economic and Humanities, „Valahia” University from Târgoviște (March - April 2015).

Driving licence

B Category (2001)

Additional information

Developed and published articles / works

- „Neuro-Linguistic Programming: History, Conception, Fundamentals and Objectives” (Author) in „Valahian Journal of Economic Studies”, Vol. 10(24), Issue 1 / 2019 – De Gruyter Open (Ed.), pp. 39-50, DOI: 10.2478 / vjes-2019-0004, ISSN 2344-4924;
- „NLP tools and processes of motivation” (Author) in Periodical „HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration”, Vol. 10, Issue 2 / 2019 – Sciendo (Ed.), pp. 39-50, DOI: 10.2478 / hjbpa-2019-0014, ISSN-L & ISSN Online 2067- 9785 / ISSN Print 2457-5720;
- „Theories used in NLP for motivation. 2nd Part” (Author) in „The 25th International Conference Knowledge-Based Organization – KBO 2019” (Topics: Social Sciences an Foreign Languages), 25th Edition, 13 - 15.06.2019, Sibiu, Romania – „Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy Publishing House, Vol. 25, No. 2 / 2019, pp. 251-257, ISSN & ISSN-L 1843-6722;
- „Theories used in NLP for motivation. 1st Part” (Author) in „The 25th International Conference Knowledge-Based Organization – KBO 2019” (Topics: Social Sciences an Foreign Languages), 25th Edition, 13 - 15.06.2019, Sibiu, Romania – „Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy Publishing House, Vol. 25, No. 2 / 2019, pp. 245-250, ISSN & ISSN-L 1843-6722;
- „Models Used in NLP for Motivation” (Author) in „The 8th International Conference Redefining Community in Intercultural Context – RCIC’19” (Topics: New Technologies, Resources and Connections) [Selection of papers presented within The 8th RCIC Conference, Vlor, Albania, 02 - 04.05.2016], Vol. 8, No.1 / 2019, „Henri Coandă” Air Force Academy Publishing House, Brasov, Romania, pp. 285-292, ISSN & ISSN-L 2285-2689;
- „Extrinsic Meta-Programs with Influence on Workers Motivation” (Author) in „The 8th International Conference Redefining Community in Intercultural Context RCIC’19” (Topics: New Technologies, Resources and Connections) [Selection of papers presented within the 8th RCIC Conference, Vlor, Albania, 02 - 04.05.2016], Vol. 8, No.1 / 2019, „Henri Coandă” Air Force Academy Publishing House, Brasov, pp. 281-284, ISSN & ISSN-L 2285-2689;
- „NLP Methods Of Motivation: Metaprograms and Reframing” (Author) in Periodical „HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration”, Vol. 10, Issue 1 / 2019 – Sciendo (Ed.), 2019, pp. 76-90, DOI: 10.2478 / hjbpa-2019-0010, ISSN-L & ISSN Online 2067- 9785 / ISSN Print 2457-5720;
- „NLP Methods of Motivation: Metaphor and Metamodel” (Author) in „The International Conference on Global Economy under Crisis – GEUC 2018” (Section IV: Marketing - Management), 7th Edition, 28 - 29.11.2018, Constanta, Romania – „Ovidius” University Annals, Economic Science Series, Vol. XVIII, Issue 2 / 2018, pp. 442-448, ISSN 2393-3127(Online) / ISSN 2393-3119 (CD-ROM) / ISSN - L 2393-3119;
- „Neuro-Linguistic Programming Techniques of Motivation” (Author) in „The International Conference on Global Economy under Crisis – GEUC 2018” (Section IV: Marketing - Management), 7th Edition, 28 - 29.11.2018, Constanta, Romania – „Ovidius” University Annals, Economic Science Series, Vol. XVIII, Issue 2 / 2018, pp. 436-441, ISSN 2393-3127(Online) / ISSN 2393-3119 (CD-ROM) / ISSN - L 2393-3119;

- „Negative Motivation” (Author) in „The International Conference Present Issues of Global Economy – PIGE 2018” (Section IV: Marketing - Management), 15th Edition, 07 - 09.06.2018, Constanta, Romania – „Ovidius” University Annals, Economic Science Series, Vol. XVIII, Issue 1 / 2018, pp. 293-296, ISSN 2393-3127 (Online) / ISSN 2393-3119 (CD-ROM) / ISSN - L 2393-3119;
- „Management Information Systems” (Author) [Proceedings of „GEG 2016 – Global Economy & Governance. Perspectives, Challenges and Risk of the World: Financial Integration and Global Economic Governance” (Topics: Management and Marketing Issues), 13 - 16.11. 2016, Qingdao, China] in Periodical „HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration”, Vol. 8, Issue 3 / 2017 – De Gruyter Open (Ed.), pp. 61-70, ISSN-L & ISSN Online 2067- 9785 / ISSN Print 2457-5720;
- „Staff Motivation: Functions, Principles and Sources” (Author) in „The International Conference Present Issues of Global Economy – PIGE 2017” (Section IV: Marketing - Management), 14th Edition, 08 - 10.06.2017, Constanta, Romania – „Ovidius” University Annals, Economic Science Series, Vo. XVII, Issue 1 / 2017, pp. 289-295, ISSN 2393-3127 (Online) / ISSN 2393-3119 (CD-ROM) / ISSN - L 2393-3119;
- „Increasing the agriculture business performance by migrating to Cloud Services of informational structures” (Coauthor) in „The 7th Edition of the International Symposium Agrarian Economy and Rural Development – Realities and Perspectives for Romania”, 24.11.2016, Bucharest, Romania – ASE Bucharest Publishing House, 2016, pp. 56-61, ISSN / ISSN-L 2285-6803;
- „Implementation risk analysis of Cloud Computing Technologies at farm level” (Coauthor) in „The 7th Edition of the International Symposium Agrarian Economy and Rural Development – Realities and Perspectives for Romania”, 24.11.2016, Bucharest, Romania –ASE Bucharest Publishing House, 2016, pp. 26-29, ISSN / ISSN-L 2285-6803;
- „Using the 3M method for the optimization of the managerial act” (Author) in „Communication, Management and Information Technology: Proceedings of The International Conference on Communication, Management and Information Technology 2016 (ICCMIT 2016)”, Cosenza, Italy, 26-29.04.2018 – Marcelo Sampaio de Alencar (Ed.), CRC Press / Balkema, 2016, Netherlands, pp. 171-178 (© 2017 Taylor&Francis Group, London), ISBN 978-1-138-02972-9 (Hbk) / ISBN 978-1-315-37508-3 (eBook PDF);
- „Theories used in Neuro-Linguistic Programming (NLP) for motivation” (Author) in Periodical „HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration”, Year 7, No. 1, January - April 2016 [Proceedings of „CPAM 2016: The 3rd International Conference on Comparative Public Administration and Management – Intellectual Capital, Knowledge & Performance” (WG 2: Motivation and organizational behavior), 23.06.2016, Bucharest, Romania / Kaunas, Lithuania] – „Uranus” Bucharest Publishing House, 2016, pp. 76-90, ISSN-L & ISSN Online 2067- 9785 / ISSN Print 2457-5720;
- „Motivation, assessment and improvement of employees’ performance” (Author) in „Conferenza Internazionale DKS 2015: Diversità nella società della conoscenza (Istruzione, istruzione leadership, studi interdisciplinari, lingua, letteratura) / The DKS 2015 International Conference: Diversity in Knowledge Society (Education, Education Leadership, Interdisciplinary Studies, Language, Literature)”, 21 - 23.11.2015, Rome, Italy – Rediviva Edizioni (presso la Biblioteca Romena), Collezione: Colana «Generazioni e

National and /
or international
programs / projects

diritti», Milan, Italy, 2016, pp. 89-98, ISBN 978-88-97908-29-6;

- „Study regarding the modern management systems, methods and techniques” (Author) in „The 6th Edition of the International Symposium Agrarian Economy and Rural Development – Realities and Perspectives for Romania”, 20 - 21.11.2015, Bucharest, Romania – ASE Bucharest Publishing House, 2015, pp. 418-424, ISSN & ISSN-L 2285-6803 (Public Economy – Development: Development Strategies eJournal, Vol. 4, No. 61: Apr. 14, 2016);
- „Motivation in the context of multicultural behaviour” (Author) in „The International Conference Education and Creativity for a Knowledge-Based Society” – Law – 9th edition, 19 - 21.11. 2015, Bucharest, Romania – „Titu Maiorescu” Bucharest Publishing House, 2015, pp. 152-161, ISSN 2248-0064 / ISBN 978-3-9503145-3-3 (Public International Law: Sources eJournal, Vol. 3, No. 28: Mar. 22, 2016).

Name of Program / Project	Function	Period
PN 16 09 03 03: Research on migrating computer applications in cloud virtualized structures (Phase I)	Executor	October - December 2016
POSDRU/187/1.5/S/155463: Supporting excellence in interdisciplinary doctoral scientific research in the economic, medical and social sciences	Individual doctoral research project executor	July - December 2015
PN 09 23 07 04: Support system based on cloud technologies for business development in rural areas (Phase II)	Executor	January - December 2015

Annexes

They will be submitted only upon receipt of requests.

DISEMINAREA REZULTATELOR CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

● ● ●

DISSEMINATION OF THE SCIENTIFIC RESEARCH RESULTS

a. Listă lucrări prezentate

● ● ●

a. List of papers presented

Nr. crt. ... Curt. no.	Nume și prenume ... Name and surname	Titlul lucrării prezentate ... Title of the presented work	Evenimentul în cadrul căruia a avut loc prezentarea (indicând și locul desfășurării evenimentului) ... The event in which the presentation took place (also indicating the location of the event)	Data la care a avut loc prezentarea ... The date on which the presentation took place
Domeniul de doctorat: MANAGEMENT ...				
PhD field: MANAGEMENT				
1.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Theories used in NLP for motivation. 2 nd Part	The 25 th International Conference Knowledge-Based Organization – KBO 2019, 13 - 15.06.2019, Sibiu, Romania	14.06.2019
2.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Theories used in NLP for motivation. 1 st Part	The 25 th International Conference Knowledge-Based Organization – KBO 2019, 13 - 15.06.2019, Sibiu, Romania	14.06.2019
3.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Employee's motivation. Research paper	The 33 rd IBIMA (International Business Information Management Association) Conference, 10 - 11.04.2019, Granada, Spain	10.04.2019
4.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Extrinsic Meta-Programs with Influence on Workers Motivation	The 8 th International Conference Redefining Community in Intercultural Context RCIC'19, 02 - 04.05.2016, Vlor, Albania	03.05.2019
5.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Models Used in NLP for Motivation	The 8 th International Conference Redefining Community in Intercultural Context RCIC'19, 02 - 04.05.2016, Vlor, Albania	03.05.2019
6.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	NLP Methods of Motivation: Metaphor and Metamodel	The International Conference on Global Economy under Crisis – GEUC 2018, 28 - 29.11.2018, Constanta, Romania	28.11.2018
7.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Neuro-Linguistic Programming Techniques of Motivation	The International Conference on Global Economy under Crisis – GEUC 2018, 28 - 29.11.2018, Constanta, Romania	28.11.2018
8.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Negative Motivation	The International Conference Present Issues of Global Economy – PIGE 2018, 07 - 09.06.2018, Constanta, Romania	08.06.2018
9.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Staff Motivation: Functions, Principles and Sources	The International Conference Present Issues of Global Economy – PIGE 2017, 08 - 10.06.2017, Constanta, Romania	09.06.2017
10.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru, SIPCĂ L. Alexandru	Increasing the agriculture business performance by migrating to Cloud Services of informational structures	The 7 th Edition of the International Symposium Agrarian Economy and Rural Development – Realities and Perspectives for Romania, 24.11.2016, Bucharest, Romania	24.11.2016
11.	FURDUESCU M. Bogdan -	Implementation risk analysis of Cloud Computing	The 7 th Edition of the International Symposium Agrarian Economy and Rural	24.11.2016

	Alexandru, SÎPICĂ L. Alexandru	Technologies at farm level	Development – Realities and Perspectives for Romania, 24.11.2016, Bucharest, Romania	
12.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Management Information Systems	Global Economy & Governance. Perspectives, Challenges and Risk of the World: Financial Integration and Global Economic Governance – GEG 2016, 13 - 16.11. 2016, Qingdao, China	–
13.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Theories used in Neuro-Linguistic Programming (NLP) for motivation	The 3 rd International Conference on Comparative Public Administration and Management – Intellectual Capital, Knowledge & Performance, 23.06.2016, Bucharest, Romania/Kaunas, Lithuania	23.06.2016
14.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Using the 3M method for the optimization of the managerial act	Communication, Management and Information Technology: Proceedings of The International Conference on Communication, Management and Information Technology 2016 (ICCMIT 2016), 26-29.04.2018, Cosenza, Italy	26.04.2016
15.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Motivation, assessment and improvement of employees' performance	Conferenza Internazionale DKS 2015: Diversità nella società della conoscenza (Istruzione, istruzione leadership, studi interdisciplinari, lingua, letteratura) / The DKS 2015 International Conference: Diversity in Knowledge Society (Education, Education Leadership, Interdisciplinary Studies, Language, Literature), 21 - 23.11.2015, Rome, Italy	22.11.2015
16.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Study regarding the modern management systems, methods and techniques	The 6 th Edition of the International Symposium Agrarian Economy and Rural Development – Realities and Perspectives for Romania, 20 - 21.11.2015, Bucharest, Romania	21.11.2015
17.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Motivation in the context of multicultural behaviour	The International Conference Education and Creativity for a Knowledge-Based Society – Law - 9 th edition, 19 - 21.11. 2015, Bucharest	20.11.2015

b. Listă lucrări publicate

•••

b. List of published works

Nr. crt. ••• Curt. no.	Nume și prenume ••• Name and surname	Titlul lucrării publicate ••• Title of the published work	Publicația și data apariției ••• Publication and date of issue	Tipul de acreditare al publicației: CNCSIS (tip D,C,B,B+) sau ISI ••• Publication type of accreditation: CNCSIS (type D, C, B, B+) or ISI	ISBN sau ISSN ••• ISBN or ISSN
Domeniul de doctorat: MANAGEMENT •••					
PhD field: MANAGEMENT					
1.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Neuro-Linguistic Programming: History, Conception, Fundamentals and Objectives	Valahian Journal of Economic Studies, Vol. 10(24), Issue 1 / 2019 – De Gruyter Open (Ed.), pp. 39-50, DOI: 10.2478 / vjes-2019-0004	CNCSIS (tip B sau B+) ••• CNCSIS (type B or B+)	ISSN 2344-4924
2.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	NLP tools and processes of motivation	HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration, Vol. 10, Issue 2 / 2019 – Sciendo (Ed.), pp. 39-50, DOI: 10.2478 / hbjpa-2019-0014	CNCSIS (tip B sau B+) ••• CNCSIS (type B or B+)	ISSN-L & ISSN Online 2067- 9785 / ISSN Print 2457-5720
3.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Theories used in NLP for motivation. 2 nd Part	The 25 th International Conference Knowledge-Based Organization – KBO 2019 (Topics: Social Sciences an Foreign Languages), 25 th Edition, 13 - 15.06.2019, Sibiu, Romania – „Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy Publishing House, Vol. 25, No. 2 / 2019, pp. 251-257	ISI	ISSN & ISSN-L 1843-6722

4.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Theories used in NLP for motivation. 1 st Part	The 25 th International Conference Knowledge-Based Organization – KBO 2019 (Topics: Social Sciences an Foreign Languages), 25 th Edition, 13 - 15.06.2019, Sibiu, Romania – „Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy Publishing House, Vol. 25, No. 2 / 2019, pp. 245-250	ISI	ISSN & ISSN-L 1843-6722
5.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Models Used in NLP for Motivation	The 8 th International Conference Redefining Community in Intercultural Context – RCIC’19 (Topics: New Technologies, Resources and Connections) [Selection of papers presented within The 8 th RCIC Conference, Vloră, Albania, 02-04.05.2019], Vol. 8, No.1 / 2019, „Henri Coandă” Air Force Academy Publishing House, Braşov, România, pp. 285-292	ISI	ISSN & ISSN-L 2285-2689
6.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Extrinsic Meta-Programs with Influence on Workers Motivation	The 8 th International Conference Redefining Community in Intercultural Context RCIC’19” (Topics: New Technologies, Resources and Connections) [Selection of papers presented within the 8 th RCIC Conference, Vloră, Albania, 2-4 May, 2016], Vol. 8, No.1 / 2019, „Henri Coandă” Air Force Academy Publishing House, Braşov, pp. 281-284	ISI	ISSN & ISSN-L 2285-2689
7.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	NLP Methods Of Motivation: Metaprograms and Reframing	HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration, Vol. 10, Issue 1 / 2019 – Sciendo (Ed.), 2019, pp. 76-90	CNCISIS (tip B sau B+) *** CNCISIS (type B or B+)	ISSN-L & ISSN Online 2067- 9785 / ISSN Print 2457-5720
8.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	NLP Methods of Motivation: Metaphor and Metamodel	The International Conference on Global Economy under Crisis – GEUC 2018 (Section IV: Marketing - Management), 7 th Edition, 28 - 29.11.2018, Constanta, Romania – „Ovidius” University Annals, Economic Science Series, Vol. XVIII, Issue 2 / 2018, pp. 442-448	CNCISIS (tip B sau B+) *** CNCISIS (type B or B+)	ISSN 2393-3127(Online) / ISSN 2393-3119 (CD-ROM) / ISSN - L 2393-3119
9.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Neuro-Linguistic Programming Techniques of Motivation	The International Conference on Global Economy under Crisis – GEUC 2018 (Section IV: Marketing - Management), 7 th Edition, 28 - 29.11.2018, Constanta, Romania – „Ovidius” University Annals, Economic Science Series, Vol. XVIII, Issue 2 / 2018, pp. 442-441	CNCISIS (tip B sau B+) *** CNCISIS (type B or B+)	ISSN 2393-3127(Online) / ISSN 2393-3119 (CD-ROM) / ISSN - L 2393-3119
10.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Negative Motivation	The International Conference Present Issues of Global Economy – PIGE 2018 (Section IV: Marketing - Management), 15 th Edition, 07 - 09.06.2018, Constanta, Romania – „Ovidius” University Annals, Economic Science Series, Vol. XVIII, Issue 1 / 2018, pp. 293-296	CNCISIS (tip B sau B+) *** CNCISIS (type B or B+)	ISSN 2393-3127 (Online) / ISSN 2393-3119 (CD-ROM) / ISSN - L 2393-3119
11.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Management Information Systems	HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration, Vol. 8, Issue 3 / 2017 – De Gruyter Open (Ed.), pp. 61-70	CNCISIS (tip B sau B+) *** CNCISIS (type B or B+)	ISSN-L & ISSN Online 2067- 9785 / ISSN Print 2457-5720
12.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Staff Motivation: Functions, Principles and Sources	The International Conference Present Issues of Global Economy – PIGE 2017 (Section IV: Marketing - Management), 14 th Edition, 08 - 10.06.2017, Constanta, Romania – „Ovidius” University Annals, Economic Science Series, Vo. XVII, Issue 1 / 2017, pp. 289-295	CNCISIS (tip B sau B+) *** CNCISIS (type B or B+)	ISSN 2393-3127 (Online) / ISSN 2393-3119 (CD-ROM) / ISSN - L 2393-3119
13.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru, SIPICĂ L. Alexandru	Increasing the agriculture business performance by migrating to Cloud Services of informational structures	The 7 th Edition of the International Symposium Agrarian Economy and Rural Development – Realities and Perspectives for Romania, 24.11.2016, Bucharest, Romania	CNCISIS (tip B sau B+) *** CNCISIS (type B or B+)	ISSN / ISSN-L 2285-6803

			– ASE Bucharest Publishing House, 2016, pp. 56-61		
14.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru, SIPICĂ L. Alexandru	Implementation risk analysis of Cloud Computing Technologies at farm level	The 7 th Edition of the International Symposium Agrarian Economy and Rural Development – Realities and Perspectives for Romania, 24.11.2016, Bucharest, Romania – ASE Bucharest Publishing House, 2016, pp. 26-29	CNCISIS (tip B sau B+) *** CNCISIS (type B or B+)	ISSN / ISSN-L 2285-6803
15.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Using the 3M method for the optimization of the managerial act	Communication, Management and Information Technology: Proceedings of The International Conference on Communication, Management and Information Technology 2016 (ICCMIT 2016), Cosenza, Italy, 26-29.04.2018 – Marcelo Sampaio de Alencar (Ed.), CRC Press / Balkema, 2016, Holland, pp. 171-178 (© 2017 Taylor&Francis Group, London)	CNCISIS (tip B sau B+) *** CNCISIS (type B or B+)	ISBN 978-1-138-02972-9 (Hbk) / ISBN 978-1-315-37508-3 (eBook PDF)
16.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Theories used in Neuro-Linguistic Programming (NLP) for motivation	HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration, Year 7, No. 1, January - April 2016 [Proceedings of „CPAM 2016: The 3 rd International Conference on Comparative Public Administration and Management – Intellectual Capital, Knowledge & Performance” (WG 2: Motivation and organizational behavior), 23.06.2016, Bucharest, Romania/Kaunas, Lithuania] – Uranus Publishing House, Bucharest, 2016, pp. 76-90	CNCISIS (tip B sau B+) *** CNCISIS (type B or B+)	ISSN-L & ISSN Online 2067- 9785 / ISSN Print 2457-5720
17.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Motivation, assessment and improvement of employees' performance	Conferenza Internazionale DKS 2015: Diversità nella società della conoscenza (Istruzione, istruzione leadership, studi interdisciplinari, lingua, letteratura) / The DKS 2015 International Conference: Diversity in Knowledge Society (Education, Education Leadership, Interdisciplinary Studies, Language, Literature), 21 - 23.11.2015, Rome, Italy – Rediviva Edizioni (presso la Biblioteca Romana), Collezione: Colana «Generazioni e diritti», Milan, Italy, 2016, pp. 89-98	CNCISIS (tip B sau B+) *** CNCISIS (type B or B+)	ISBN 978-88-97908-29-6
18.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Study regarding the modern management systems, methods and techniques	The 6 th Edition of the International Symposium Agrarian Economy and Rural Development – Realities and Perspectives for Romania, 20 - 21.11.2015, Bucharest, Romania – ASE Bucharest Publishing House, 2015, pp. 418-424	CNCISIS (tip B sau B+) *** CNCISIS (type B or B+)	ISSN & ISSN-L 2285-6803
19.	FURDUESCU M. Bogdan - Alexandru	Motivation in the context of multicultural behaviour	The International Conference Education and Creativity for a Knowledge-Based Society – Law - 9 th edition, 19 - 21.11. 2015, Bucharest, Romania – „Titu Maiorescu” University Publishing House, Bucharest, 2015, pp. 152-161 (Public International Law: Sources eJournal, Vol. 3, No. 28: Mar. 22, 2016)	CNCISIS (tip B sau B+) *** CNCISIS (type B or B+)	ISBN 978-3-9503145-3-3 / ISSN 2248-0064