



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII  
UNIVERSITATEA "VALAHIA" DIN TÂRGOVIȘTE  
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE  
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE  
DOMENIUL MANAGEMENT

---

## **REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT**

---

**PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI MOTIVĂRII ÎN  
SOCIETĂȚILE MULTINAȚIONALE DIN REGIUNEA 3 SUD  
MUNTENIA**

---

**IMPROVEMENT OF MOTIVATION MANAGEMENT IN  
MULTINATIONAL COMPANIES IN REGION 3 SOUTH  
MUNTENIA**

---

**COORDONATOR DOCTORAT:  
Prof.univ.dr. Ion STEGĂROIU**

**DOCTORAND:  
ANDREI Florin-Valentin**

**Târgoviște  
=2021=**

---

## Cuprins

---

<b>INTRODUCERE.....</b>	<b>2</b>
<b>CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT .....</b>	<b>4</b>
<b>STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU .....</b>	<b>6</b>
<b>POZIȚIONAREA EPISTEMOLOGICĂ A DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC .....</b>	<b>7</b>
<b>CADRUL METODOLOGIC .....</b>	<b>8</b>
<b>IPOTEZA CENTRALĂ ȘI IPOTEZELE DE LUCRU .....</b>	<b>9</b>
<b>OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE .....</b>	<b>11</b>
<b>CONTRIBUȚII PERSONALE.....</b>	<b>12</b>
<b>DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE.....</b>	<b>14</b>
<b>LIMITELE CERCETĂRII.....</b>	<b>15</b>
<b>DISEMINAREA REZULTATELOR CERCETĂRII.....</b>	<b>16</b>
<b>CURRICULUM VITAE.....</b>	<b>17</b>
<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>21</b>

---

## SUMMARY CONTENTS

---

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>28</b>
<b>THESIS CONTENT .....</b>	<b>30</b>
<b>STATE OF KNOWLEDGE IN THE FIELD.....</b>	<b>33</b>
<b>EPISTEMOLOGICAL POSITIONING OF THE SCIENTIFIC APPROACH .....</b>	<b>34</b>
<b>METHODOLOGICAL FRAMEWORK.....</b>	<b>35</b>
<b>CENTRAL ASSUMPTION AND WORKING HYPOTHESES.....</b>	<b>36</b>
<b>GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES .....</b>	<b>38</b>
<b>PERSONAL CONTRIBUTIONS.....</b>	<b>39</b>
<b>FUTURE DIRECTIONS FOR ACTION .....</b>	<b>41</b>
<b>THE LIMITS OF RESEARCH.....</b>	<b>42</b>

---

## INTRODUCERE

---

Apariția și dezvoltarea conceptului de motivare se suprapune evoluției omenirii, în toate etapele ei. Conceptul de motivare își are originile complexității sale în lumea instinctelor omului. S-ar putea spune că motivarea este rațiunea de a fi a omului, la întretăierea corpului cu spiritul, conștientului cu inconștientul într-un univers profesional. În acest univers, omul este posesorul unui ansamblu de nevoi, cu viziune pentru viitor pentru care își creează și implementează proiecte. S-ar putea spune că istoria ființei umane este puternic ancorată în cea a motivațiilor sale; de la revoluția neolitică la mondializare, motivarea este legată de noțiunile de nevoi și căutarea satisfacției acestor nevoi. Motivarea a devenit o constantă a dezvoltării umane în care satisfacerea nevoilor indiferent de natura lor este fundamentală, iar eforturile depuse în acest scop constituie preocupări vitale. Motivarea este în central preocupărilor oricărui manager care dorește să-și dinamizeze organizația și să insuflă fiecărui angajat dorința și voința să-și valorifice la maxim potențialul său profesional.

Organizațiile, fie ele publice sau private, se confruntă cu problema motivării angajaților. Ceea ce motivează individul la muncă reprezintă o adevărată miză pentru manageri, care sunt obligați să-și adapteze comportamentul. Nu se poate vorbi de motivare dacă nu se iau în considerare, în același timp, performanța așteptărilor actorilor implicați (manageri și angajați), pe de o parte și mediul socio-politic în care organizația există și funcționează, pe de altă parte.

Abordarea conceptului de motivare într-un context de schimbare, presupune evidențierea sintagmei performante – recompense cel puțin din două motive:

- *în primul rând* motivarea este un rezultat al anticipării unui schimb între muncă depusă și recompensa care va fi obținută.

- *în al doilea rând*, relația care stabilește între muncitor și munca ca atare luându-se în considerare rolul mediului social și cultural și valorile personale.

Un asemenea tip de abordare generează trei întrebări:

- ✓ Determinanții tradiționali ai motivării și-au pierdut din relevanța lor? De ce practicile motivaționale care s-au dovedit eficace până în prezent nu mai sunt eficace?
- ✓ Există și alte surse ale motivării care iau în considerare mediul social și cultural al muncii?

- ✓ Ce fel de proces psihologic este generat de relația între muncă și cel care îndeplinește. Analiza unei asemenea relații ar putea permite înțelegerea mai bună a diverselor surse ale motivării.

Teza de doctorat și-a propus să găsească răspunsurile la aceste întrebări care vor constitui în final, baza proiectării unui model integrat al motivării.

Necesitatea găsirii răspunsurilor la aceste întrebări va constitui principala provocare dar și preocupare în realizarea acestui demers științific.

Contextul de incertitudine și de schimbare, în care organizațiile își duc existența, impune reconsiderarea comportamentului acestora față de angajați prin poziționarea motivației în central practicilor manageriale folosite. Ca urmare, aceasta devine dimensiunea fundamentală a managementului resurselor umane.

Managementul motivării presupune cunoașterea ființei umane căreia științele sociale încă nu i-au descoperit toate nuanțele posibile de abordare.

Motivarea constituie elementul declanșator al rațiunii de acțiune pentru fiecare individ, fundamentul dezvoltării umane. Din această perspectivă, atât specialiștii, cât și teoreticienii consideră motivarea factorul care asigură coerența acțiunii, nivelul de performanță și constituie valoarea adăugată necesare pentru transformarea parteneriatului dintre organizație și individ într-un binom câștigător – câștigător. Obținerea binomului câștigător – câștigător are ca fundament răspunsurile pe care managerii unei organizații aflate în fața unor mutații implacabile (flexibilitatea timpului de muncă, evoluția conceptului de carieră, diversificarea nevoilor și așteptărilor angajaților, impactul crizei economice, riscurile apariției unor fenomene neprevăzute – pandemia etc.) la întrebarea: Ce trebuie făcut pentru a suscita motivația managerilor și cea a echipelor pe care le conduc ? Nu se poate vorbi de o organizație performantă fără o motivare durabilă a actorilor implicați.

Toate aceste aspecte constituie, de fapt, *actualitatea și oportunitatea acestui demers științific* care constă în identificarea principalelor factori de declanșare și susținere a motivării, pe de o parte și găsirea principalelor tehnici motivaționale ca instrumentar managerial la îndemâna celor care conduc destinele unei organizații, pe de altă parte. Utilitatea tezei de doctorat constă în aceea că aceasta poate constitui o bază solidă pentru cei interesați să-și lărgescă câmpul de cunoaștere, și în același timp, un ghid de bune practici în acest domeniu, atât de complex al motivării.

---

## CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

---

Astfel teza de doctorat este structurată în patru capitole:

1. stadiul cunoașterii în domeniu;
2. cadrul conceptual, epistemologic și metodologic;
3. prezentarea cercetării științifice;
4. proiectarea modelului integrat al motivării.

Capitolul 1 „*Stadiul cunoașterii în domeniu*” este precedat de o introducere în care sunt prezentate actualitatea și oportunitatea demersului științific, precum și structurarea tezei de doctorat”.

În cadrul capitolului 1 sunt prezentate direcțiile de abordare ale motivării:

- *începuturile* (perspectiva filozofică: Platon și Aristotel, Socrate), analiza mecanică a comportamentului motivat (Galileo Galilei, René Descartes, Thomas Hobbes), abordarea asociaționistă (John Locke), social relațională (Thomas Reid cu psihologia aptitudinilor și Kant cu teoria organizării spiritului)
- *etapa premodernistă*: evoluționismul (Charles Darwin), emergența determinismului și behaviorismului (John Broodus Watson); teoria comportamentului irațional sau a forțelor inconștiente (Franz Anton Mesmer, Jean Charcot, Sigmund Freud, precursorii psihanalizei; C.G.Jung- fondatorul psihologiei analitice, Alfred Adler- fondatorul școlii de psihologie individuală, Karen Horney – fondatoarea psihologiei feministe);întoarcerea la demersul raționalist (cognitiv) sau studiul forțelor sociale (Walter Dohler, E.C.Tolman cu analiza comportamentului în termeni de așteptări, Kurt Lewin cu psihologia socială, Julian Rotter cu dezvoltarea teoriilor influente, John Atkinson cu realizarea motivării, Bernard Weiner cu psihologia motivației și emoției)
- *epoca modernă* care se suprapune apariției managementului ca știință distinctă.

Astfel Frederic W. Taylor și urmașii săi , H.Ford și H. Emerson, Henri Fayol și Max Weber, cei trei piloni ai școlii clasice, au abordat problema motivării angajaților din perspective organizatorice ca sistem închis. Abordarea umanistă a motivării a avut ca reprezentanți pe Douglas Mc Gregor (teoriile x și y); Elton Mayo (experimentele de la Hawthorne). Epocii modern îi este caracteristică diversitatea abordării motivării, folosindu-se drept criteriu:

- semantica conceptului de motivare (teoriile conținutului);
- procesul de formare și declanșare a motivării (teoriile procesului)
- contextul în care are loc motivarea;

- interacțiunea dintre diferitele elemente (teoriile interacționiste)
- dezvoltarea personală a motivării (teoriile dezvoltării)
- cultura organizațională (teoriile motivării bazate pe valori)

Capitolul al doilea intitulat „*Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic al demersului științific*” abordează:

- conceptele fundamentale cu care se operează; motivarea, comunicarea, schimbarea și performanța organizațională;
- poziționarea epistemologică a demersului științific;
- cadrul metodologic în care se prezintă metodologia cercetării: obiectivul general, și obiectivele specifice, ipoteza centrală și ipotezele de lucru, aspecte privind unitatea de observare, colectarea datelor, eșantionul și programul de prelucrare a datelor.

În capitolul al treilea „*Prezentarea cercetării empirice*” se prezintă rezultatele cercetării pe teren pe cele trei teme majore: motivare, comunicare și schimbare. Sunt evidențiate cauzele și consecințele stării de fapt constatate. La fiecare temă majoră sunt prezentate un set de concluzii intermediare. Capitolul se finalizează cu validarea ipotezelor, ceea ce a demonstrat necesitatea proiectării unui model de motivare a angajaților.

Capitolul patru cu titlul „*Modelul integrat al motivării*” și-a propus identificarea unui set de modalități de îmbunătățire a managementului resurselor umane din perspective motivării. Componentele modelului: direcțiile de acțiune (atragera resursei umane, păstrarea angajaților performanți, reconsiderarea atitudinii managerială a conducătorilor de organizații, perfecționarea departamentului de resurse umane, controlul și evaluarea, managementul conflictelor), dezvoltarea competențelor de motivare, dezvoltarea culturii organizaționale motivatoare și instrumentarul managerial utilizat (tehnici de motivare, tehnici de comunicare și tehnici de schimbare) pot constitui, toate împreună, structura unui ghid de bune practici în domeniu. Proiectarea modelului integrat al motivării a permis autorului să introducă concept noi în teoria și practica managerială: liderul motivațional, cartă motivării, disciplină motivațională, politicile FACI (favorizarea autonomiei, creativității și inventivității), paradigmele MCS (motivare, comunicare, schimbare) și ADR (adaptare, delegare, responsabilizare) sau lanțul valoric al atitudinii manageriale.

„Modelul integrat al motivării” este completat cu propuneri de implementare a acestuia, concretizat în „cartă motivării”, ca parte componentă a manualului de asigurare a calității oricărei organizații.

Teza de doctorat se finalizează cu concluziile finale, referințele bibliografice utilizate, contribuțiile personale (cu caracter de sinteză, cu caracter teoretic și experimental, cu caracter practic), direcțiile viitoare de acțiune și limitele demersului științific.

---

## STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU

---

Problemele motivării ființei umane au constituit din totdeauna preocupări pentru gânditori și oameni de știință. Fiecare abordare identificată a căpătat pecetea vremurilor când a fost emisă. Elementul comun al tuturor acestora a fost interesul de a explica ce se întâmplă cu individul în societate, care este statutul acestuia, ce-l preocupă și ce-l motivează.

Motivarea a fost, este și va fi întotdeauna un subiect la modă, dar mereu actual. S-ar putea spune că motivarea este un panaceu pentru o organizație dar, în același timp, o satisfacție sufletească pentru angajați. Cu alte cuvinte motivarea este generată de „confruntarea” dintre interesul individual cu cel colectiv, cele două părți, individul și organizația dorind să fie câștigătoare.

Întrebarea fundamentală care se pune: „se poate manageria motivarea” , având în vedere următoarele două mari dileme:

- *prima dilema*, dimensiunea umană a motivării angajaților și dimensiunea economică care ține de raționalitatea obiectivelor organizaționale.

- *a doua dilema*, organizația, ca sistem bine structurat și articulat, pe de o parte și angajatul, ca persoana motivată și liberă , care este pus în situația să aleagă.

Răspunsul la o asemenea întrebare conține abordarea a trei aspecte:

- ✓ primul, cel al mizelor motivării într-o organizație;
- ✓ al doilea , clarificarea conceptelor de satisfacție în muncă și implicarea în muncă din perspectivă motivării
- ✓ al treilea, cel al managementului motivării.

Primul aspect se referă atât la mizele pentru individ (abordare centrată pe individ), cât și pentru organizație (abordare centrată pe organizație). În ceea ce privește individul , problema motivării se pune în termeni de satisfacerea nevoilor care sunt generate de însăși existența omului: nevoi de ordin economic (hrană, îmbrăcăminte, condiții de viață, etc) și nevoi de ordin social care țin de statutul angajatului în organizație și în societate (împlinirea de sine, recunoașterea socială , respectul față de sine și de alții, etc). Dacă motivarea în

muncă nu este un secret universal al fericirii pentru individ , trebuie să recunoaștem că a fi motivat este un avantaj real în viață. De ce? Pentru că dacă ne gândim în termeni de timp și de relații sociale, angajații își petrec cea mai mare parte a vieții lor într-o organizație. Locul de munca este considerat un loc de motivare, satisfacere a dorințelor și aspirațiilor fiecărui angajat.

Dacă conceptul de motivare este considerat dificil de conturat și măsurat, satisfacția în schimb a fost cunoscută și studiată de foarte mult timp. În plus față de motivare, satisfacția implică așteptările proprii acesteia în comparație cu rezultatele obținute.

Motivarea este legată de interacțiunea dintre două entități: individul și organizația. Ceea ce interesează, în egală măsură, pe teoretician și pe practician, este relația dintre cele două părți. Motivarea este, prin însăși natura sa, un fenomen uman și psihologic. Sandra Michel consideră că nu se poate vorbi de motivarea organizației. Orice organizație este un tot întreg, are logica sa proprie și finalitățile sale, ea decide, ea impune, ea negociază. Motivarea se definește plecând de la individ și nu de la structura organizației. Aceasta din urmă constituie cadrul în care motivarea se derulează ca proces. În acest sens organizarea muncii este văzută ca instrument de mediere între salariat și organizație. Dacă întreprinderea este interesată să dezvolte motivare, aceasta înseamnă că este posibil ca organizația să abordeze într-o manieră eficientă finalitățile individului, cât și cele ale întreprinderii.

---

## POZIȚIONAREA EPISTEMOLOGICĂ A DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC

---

Demersul științific propus este o reprezentare cauzală și obiectivă a realității. Cauzalitatea științifică reprezintă faptul că fenomenele reale sunt legate de un raționament logic și coerent, cu alte cuvinte corelația dintre cauză și efect, succesiunea genetică a fenomenelor în funcție de ansamblul condițiilor care însoțesc dinamica lor obiectivă: se stabilesc un set de ipoteze; acestea se demonstrează; se trag concluzii.

Obiectivitatea în sensul epistemologic, desemnează valoarea de adevăr, a cunoștințelor în raport cu obiectul lor.

Realizarea tezei de doctorat cu titlul „*Perfecționarea managementului motivării în societățile multinaționale din Regiunea 3 Sud-Muntenia*” se înscrie într-un demers pozitivist – constructivist, prin analiza obiectivă a managementului motivării în societățile



multinaționale, prin analiza conceptelor definitorii utile proiectării unui model de perfecționare a managementului motivării.

Demersul este unul pozitivist, pe parcursul realizării s-a ținut cont de principiile realizării oricărui demers științific:

- principiul ontologic: ceea ce este. Orice lucru cognoscibil are o esență. Orice cunoaștere științifică implică necesar o ontologie, adică, altfel spus, știința dispune de un criteriu de veridicitate;
- principiul universului conectat: realitatea este evidentă și obiectivă, dar ea poate fi cunoscută;
- principiul obiectivității: dacă realul există în sine, el trebuie să existe independent de subiect care declară că-l percepe și observă;
- principiul naturalității logicii: există o logică disjunctivă și una deductivă.

Demersul este unul constructivist, pentru că s-au luat în considerare următoarele principii:

- principiul de reprezentabilitate;
- principiul proiectivității sau al interacțiunii subiect-obiect;
- principiul argumentării generale.

---

## CADRUL METODOLOGIC

---

Obținerea performanței organizaționale a constituit, dintotdeauna, o preocupare permanentă în cadrul unei organizații. Astfel pentru a-și atinge acest obiectiv, managerii trebuie să asigure un climat de muncă motivant pentru fiecare angajat care este responsabil pentru folosirea întregului său potențial „Dacă dorești să construiești un vapor, spunea Antoine de Saint Exupery, nu trebuie început cu pregătirea materialelor și repartizarea sarcinilor cu insuflarea dorinței de a călători pe marea mare și frumoasă”.

Teza de doctorat și-a propus să analizeze motivarea ca element fundamental al unui management performant. Scopul principal al cercetării este acela de evidențiere a importanței și al impactului ameliorării managementului resurselor umane asupra managementului organizației.

În acest scop, pe parcursul realizării demersului științific se va urmări:

- identificarea interdependențelor existente între acei factori ce influențează climatul organizațional: motivarea, comunicarea și schimbarea;
- măsura în care strategiile alese de motivare, comunicare și schimbare sunt importante pentru manageri și angajați;
- influența pe care o au procesele motivaționale și comunicaționale asupra comportamentului angajaților.

Motivarea, motivația și satisfacția în muncă în rândul angajaților din societățile multinaționale constituie obiectul de studiere.

Etapele de realizare a demersului științific au fost:

- documentarea bibliografică, prin stabilirea stadiului cunoașterii în domeniu;
- stabilirea conceptelor cu care se va opera în realizarea demersului științific;
- stabilirea metodelor de cercetare și a instrumentelor pentru colectarea și prelucrarea datelor;
- realizarea cercetării de teren propriu-zisă
- prelucrarea informațiilor cu ajutorul mijloacelor sistemelor de prelucrare automata a datelor;
- analizarea datelor și stabilirea relațiilor de cauzalitate între componentele analizate;
- realizarea de propuneri de gestionare a unui management eficient al resurselor umane

Realizarea demersului științific a necesitat o documentare amplă. Documentarea a constat în studierea unor documente primare de două tipuri: periodice (reviste, jurnale de specialitate, etc.) și neperiodice (cărți de specialitate, manuale universitare, ghiduri de bune practici, monografii etc.). S-a folosit biblioteca virtuală, studierea unor documente aferente organizațiilor studiate.

---

## **IPOTEZA CENTRALĂ ȘI IPOTEZELE DE LUCRU**

---

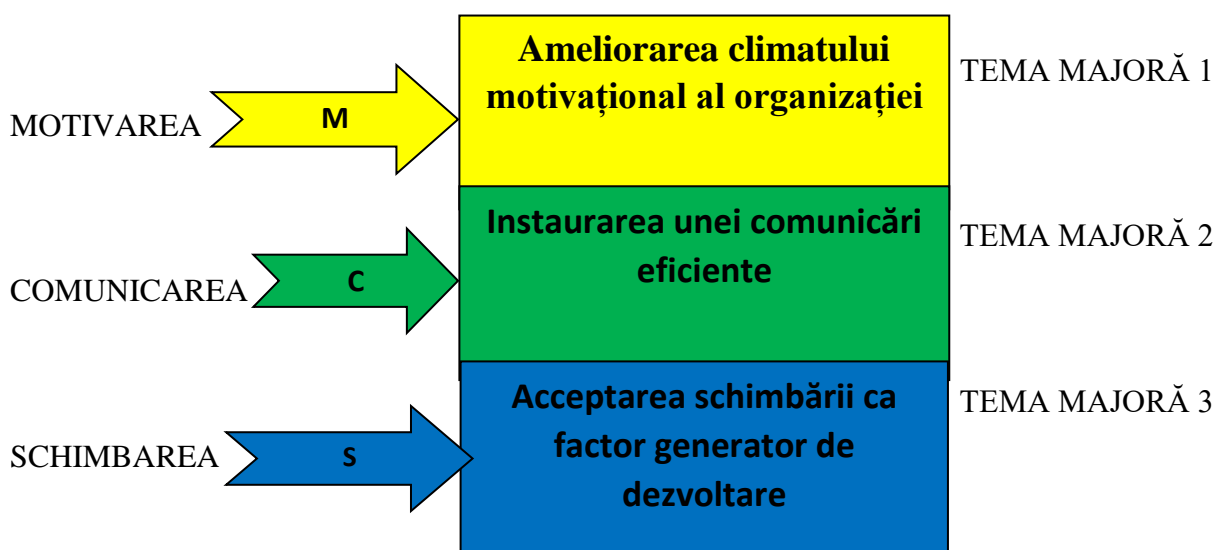
Cercetarea științifică propusă are un dublu caracter - analitic și explicativ- în sensul că s-a stabilit, *în primul rând* ipoteza centrală și *în al doilea rând* ipotezele de lucru, care explică și susțin ipoteza centrală. Stabilirea ipotezelor cercetării permite identificarea răspunsului la

problema științifică definită în cadrul obiectivului general. Totodată, aceasta va permite validarea ipotezelor de lucru.

*Ipoteza centrală* a demersului științific de identificare a găsirii soluțiilor de eficientizare a managementului motivațional pornește de la ideea că în cadrul societăților multinaționale există preocupări în acest domeniu.

Se precizează că factorii care influențează climatul de muncă al unei organizații sunt mult mai mulți, dar pentru demersul științific propus s-au ales cei trei factori considerați de autor ca fiind cei mai relevanți: motivarea, comunicarea și schimbarea. S-a avut în vedere descoperirea relațiilor cauzale care determină ameliorarea climatului de muncă dintr-o organizație, înțelegând din perspectiva utilității pentru obținerea performanței organizaționale.

Identificarea factorilor de influență ai climatului organizațional va permite stabilirea celor trei direcții pe care se va acționa în realizarea demersului științific și care, totodată, vor deveni temele majore ale acestuia.



### **Temele majore ale demersului științific propus**

Din perspectiva celor trei factori care influențează climatul organizațional, s-au stabilit următoarele ipotezele de lucru:

#### **TEMA MAJORĂ 1 - MOTIVAREA**

**HM1-** se prezumă că există prezentări în cadrul organizației pentru ameliorarea climatului motivațional;

**HM2-** există o delimitare clară a responsabilităților posturilor care să permită motivarea angajaților;

**HM3-** managerii sunt interesați să promoveze politici eficiente de folosire a resursei umane la potențial maxim.

### **TEMA MAJORĂ 2 – COMUNICAREA**

**HC1-** există preocupări din partea managerilor de stabilire a unor relații de parteneriat cu angajații;

**HC2-** există preocupări de folosire a unei game variate de tehnici și metode de comunicare;

**HC3-** se prezumă că managerii sunt preocupați de practicarea managementului participativ.

### **TEMA MAJORĂ 3 –SCHIMBAREA**

**HS1-** se prezumă că angajații sunt pregătiți pentru acceptarea schimbării;

**HS2-** managerii sunt preocupați de încurajarea personalului să participe la procesul de realizare a schimbării;

**HS3-** pentru realizarea schimbării sunt luate în considerare majoritatea factorilor care o determină.

---

## **OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE**

---

Obiectivul general al demersului științific a fost stabilit în funcție de ipotezele enunțate: *ameliorarea managementului resurselor umane din societățile multinaționale prin identificarea celor mai bune practici în crearea unui climat de muncă motivațional, care să permită evidențierea întregului potențial de care dispune fiecare angajat*. Se are în vedere abordarea tridimensională a strategiei proiectate din perspectiva celor trei factori ce influențează climatul organizațional: motivarea , comunicarea și schimbarea (paradigma MCS).

În concordanță cu obiectivul general s-au stabilit obiectivele specifice OS:

### **TEMA MAJORĂ 1 - MOTIVAREA**

**OSM1** - stabilirea de politici motivaționale care să încurajeze angajații să-și pună în evidență potențialul;

**OSM2** - abordarea unui program de măsuri de îmbunătățire a climatului de muncă;

**OSM3** - promovarea de măsuri care să încurajeze implicarea angajaților în luarea deciziilor pe toate nivelurile ierarhice;

#### **TEMA MAJORĂ 2 – COMUNICAREA**

**OSC1** - identificarea de tehnici variate de comunicare care să permită angajaților participarea la luarea deciziilor;

**OSC2** - eliminarea barierelor de comunicare în cadrul organizației;

#### **TEMA MAJORĂ 3 –SCHIMBAREA**

**OSS1** - promovarea de măsuri prin care angajații sunt încurajați să perceapă schimbarea ca factor de dezvoltare a organizației;

**OSS2** - identificarea celor mai eficiente metode de implicare a angajaților la procesul de realizare a schimbării.

---

### **CONTRIBUȚII PERSONALE**

---

#### *Contribuții cu caracter de sinteză*

- ✓ trecerea în revistă a stadiului cunoașterii în domeniul managementului motivării;
- ✓ abordarea multidisciplinară a tematicii tezei de doctorat din perspectivă sociologică, psihologică, statistică etc.;
- ✓ prezentarea conceptelor fundamentale cu care s-a operat în realizarea demersului științific (motivarea, comunicarea, schimbarea, performanța organizațională);
- ✓ însuși demersul științific realizat.

#### *Contribuții cu caracter teoretic și experimental*

- ✓ dialogul permanent purtat cu literatura de specialitate, formularea de opinii personale la unele probleme privind managementul motivării în societățile multinaționale. Astfel s-a realizat un proces de identificare și studiere a celor mai reprezentative surse bibliografice cu privire la managementul motivării:

- evaluarea resursei umane din perspectiva perfecționării managementului motivării;
  - stabilirea metodologiei de cercetare în ceea ce privește identificarea diferitelor disfuncționalități în activitatea organizației referitor la motivarea resursei umane și impactul pe care-l au o serie de factori, precum comunicarea și schimbarea asupra comportamentului angajaților;
  - proiectarea, elaborarea și aplicarea chestionarului ca și instrument principal de colectare a informațiilor;
  - analiza și validarea ipotezelor legate de perfecționarea managementului motivării și societățile multinaționale din domeniul comerțului en-detail;
- ✓ introducerea unor noi concepte în teoria managementului, cum ar fi disciplina motivațională, lider motivațional, carta motivării, paradigmele MCS (motivare, comunicare, schimbare) și ADR (adaptare, delegare, responsabilizare) sau lanțul valoric al atitudinii manageriale. Însuși modelul integrat al motivării poate fi abordat ca și concept nou, având în vedere viziunea sistemică care a stat la baza fundamentării sale în relațiile cauzale dintre componentele sale;
  - ✓ identificarea relațiilor de cauzalitate între motivare și factorii care o influențează (comunicarea, schimbarea) din perspectiva realizării performanței organizaționale. În acest scop s-au folosit metode statistice pentru identificarea și explicarea cauzelor fenomenelor constatate și precizarea consecințelor acestora;
  - ✓ realizarea cercetării empirice prin dezvoltarea celor trei teme majore care au stat la baza demersului științific: motivarea, comunicarea și schimbarea.

#### *Contribuții cu caracter practic*

- ✓ proiectarea modelului integrat al motivării stabilind ca obiective: crearea de instrumentar managerial pentru asigurarea gestiunii eficiente a motivării și modificarea progresivă a culturii organizaționale favorabilă creării unui climat de muncă motivator și instaurării unor relații salariat – organizație de tip câștigător – câștigător;

- ✓ conceperea modelului integrat al motivării ca un ghid de bune practici în care se pot regăsi trei tipuri de strategii (strategii de identificare a principalelor direcții de acțiune, strategii de dezvoltare a competențelor de motivare și strategii de dezvoltare a unei culturi organizaționale motivatoare) și propuneri de utilizare a unui instrumentar managerial util și complex. Modelul integrat al motivării a fost conceput având marea paradigmă a motivării în societatea contemporană în care comunicarea și schimbarea pot fi considerate factorii modelatori ai comportamentului uman. Această paradigmă presupune abordarea motivării din perspectiva a mai multor aspecte: egalitatea de șanse, respectarea diversității, promovarea managementului participativ, muncă în echipă, spirit întreprinzător, dialog social etc.;
- ✓ introducerea conceptului de FACI ca un set de politici de favorizare a autonomiei, creativității și inventivității în cadrul organizației;
- ✓ regândirea structurii „Manualului de asigurare a calității” prin introducerea unui capitol care să se numească „Carta motivării”;
- ✓ identificarea de instrumentar managerial (metode și tehnici) indispensabil pentru dezvoltarea competențelor de motivare (a motiva și a se motiva);
- ✓ identificarea principalelor leviere ale motivării ținând seama de schimbările survenite în societatea contemporană, complexă și plină de riscuri și provocări.

---

## **DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE**

---

- ✓ continuarea demersului științific început prin realizarea unei cercetări privind percepția angajării, la o perioadă prestabilită de implementare a modelului propus;
- ✓ dezvoltarea demersului științific prezent prin luarea în considerare a altor factori cum ar fi leadership-ul, situații neprevăzute, cum ar fi cazul pandemiei prin care trece lumea;

- ✓ regândirea conceptului de motivare ca urmare a schimbărilor survenite în ultimele decenii, răspunzând astăzi la două întrebări: se poate vorbi de o criză a motivării și se poate gestiona motivarea ?
- ✓ elaborarea unui ghid pentru dezvoltarea motivării și a angajamentului în muncă;
- ✓ realizarea unui studiu privind dezvoltarea implicării angajaților în procesul de luare a deciziilor.

---

## **LIMITELE CERCETĂRII**

---

- ✓ limitarea, din motive metodologice, a mărimii eșantionului la un număr de 20 societăți multinaționale din sectorul comerțului en detail, ceea ce nu va permite generalizarea rezultatelor obținute la organizații din alte sectoare;
- ✓ refuzul unor respondenți de a completa chestionarele, pe motiv că politica firmei nu permite acest lucru. Completarea electronică a chestionarelor s-a dovedit neviabilă, din momentul declanșării pandemiei de coronavirus;
- ✓ sesizarea unor aspecte de subiectivitate din partea unor respondenți (informațiile colectate le aparțin în totalitate), fenomen cauzat de dorința acestora de a nu intra în conflict cu managerii (ex. gradul mare de rezistență la schimbare. Opiniile respondenților pot fi caracterizate ca fiind prea subiective datorită unor factori situaționali, cum ar fi: starea emoțională, trăiri personale, stare de sănătate etc.);
- ✓ identificarea anumitor bariere în procesul de comunicare din organizații ceea ce a îngreunat realizarea cercetării;
- ✓ o altă limitare a emersului științific poate fi considerat caracterul static al cercetării întreprinse, raportându-se la momentul analizei la perioada în care s-a desfășurat cercetarea



1. Pricopoaia Oana, Busila Andreea, **Andrei Valentin Florin**, Domestic Tourism in Braşov - the Effect of Manifesting the Interest of Being a Tourist in Your Own City, International Conference - Risk in Contemporary Economy – XXIIth Edition (online), 4 th June 2021, Galaţi  
[http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2021/Conference\\_Program\\_Sections.pdf](http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2021/Conference_Program_Sections.pdf)
2. Lazăr Pleşa Teodora Nicoleta, Popescu Constanţa, **Andrei Valentin Florin**, The Main Risks and Threats Posed by the COVID 19 Pandemic on the Supreme Audit Institutions, International Conference - Risk in Contemporary Economy – XXIIth Edition (online), 4 th June 2021, Galaţi,  
[http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2021/Conference\\_Program\\_Sections.pdf](http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2021/Conference_Program_Sections.pdf)
3. Gabriela-Daniela BULACU, **Florin-Valentin ANDREI**, RESISTANCE TO THE ORGANIZATIONAL CHANGE, 6 th Emerging Trends and Approaches in Knowledge based Economy - Creative Thinking and Innovation in Multi-crisis Environment, Faculty of Economics and Law University of Pitesti, Romania,  
[https://www.upit.ro/document/111687/etaec\\_conference\\_book\\_of\\_abstracts\\_romania\\_2020.pdf](https://www.upit.ro/document/111687/etaec_conference_book_of_abstracts_romania_2020.pdf)
4. Gabriela-Daniela BULACU, **Florin-Valentin ANDREI**, THE EDUCATIONAL LEADERS AND THE PRESTIGE, 6 th Emerging Trends and Approaches in Knowledge based Economy - Creative Thinking and Innovation in Multi-crisis Environment, Faculty of Economics and Law University of Pitesti, Romania,  
[https://www.upit.ro/document/111687/etaec\\_conference\\_book\\_of\\_abstracts\\_romania\\_2020.pdf](https://www.upit.ro/document/111687/etaec_conference_book_of_abstracts_romania_2020.pdf)
5. Blidaru Onorel Petrişor, Sfichi Daniela, **Andrei Valentin Florin**, Communication in Private and Public Companies, International Conference “Global Economy Under Crisis”, 8th Edition 14th – 15th November, 2019, Piteşti  
[https://stec.univ-ovidius.ro/images/2019/international\\_conference/GEUC%202019%20Extended%20Program.pdf](https://stec.univ-ovidius.ro/images/2019/international_conference/GEUC%202019%20Extended%20Program.pdf)
6. Sfichi Daniela, Blidaru Onorel Petrişor, **Andrei Valentin Florin**, The Communication Relationship between Companies and the Public, International Conference “Global Economy Under Crisis”, 8th Edition 14th – 15th November, 2019, Piteşti  
[https://stec.univ-ovidius.ro/images/2019/international\\_conference/GEUC%202019%20Extended%20Program.pdf](https://stec.univ-ovidius.ro/images/2019/international_conference/GEUC%202019%20Extended%20Program.pdf)

---

## CURRICULUM VITAE

---

### INFORMAȚII PERSONALE

ANDREI FLORIN-VALENTIN



📍 STR LACUL BALEA, NR 10, BL C1, SC A, AP 15,  
PLOIESTI, PRAHOVA, ROMANIA

☎ 0737203119

✉ valentin.florin.andrei@gmail.com

Sexul MASCULIN

Data nașterii 31.03.1992

Naționalitatea ROMAN

### EDUCAȚIE ȘI FORMARE

-Univeritatea VALAHIA TARGOVISTE –  
Master Auditul Entităților Publice și Private  
DIPLOMĂ DE MASTER-2017

-Universitatea VALAHIA TARGOVISTE  
Facultatea de Științe Economice Finanțe și Bănci  
DIPLOMA DE LICENTA - 2015

-Colegiul Național ”MIHAI VITEAZUL” Ploiești

-Curs de calificare-WNR INTERNATIONAL:

1. CURS INSPECTOR RESURSE UMANE(40 ore);
2. CURS INSPECTOR SĂNĂTATE SI SECURITATE IN MUNCĂ(80 ore).

-Certificat de competența profesională - Autoritate Rutieră Romană (A.R.R.) :  
MANAGER TRANSPORT MARFĂ(10.02.2019).

Alte limbi străine cunoscute	INTELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
ENGLEZA	B1	B2	B1	B1	A2
GERMANA	B2	B1	B1	B1	B1

Niveluri: A1/A2: Utilizator elementar - B1/B2: Utilizator independent - C1/C2: Utilizator experimentat  
Cadrul european comun de referință pentru limbi străine

### COMPETENTE DIGITALE:

- Concepte de baza ale tehnologiei informației;
- Utilizarea computerului și organizarea fișierelor;
- Baze de date și prezentări;
- Operare PC( MICROSOFT OFFICE, SAGA C, REVISAL).

### COMPETENTE PROFESIONALE DOBANDITE:

- Planificarea activităților;
- Comunicarea cu angajații;
- Aplicarea prevederilor legale referitoare la sănătate și securitate în muncă și în domeniul situațiilor de urgență;
- Intocmirea documentelor de evidență a persoanelor;
- Intocmirea registrului general de evidență a salariaților în format electronic.

- APTITUDINI**
- Excelente abilitati de comunicare, fire dinamica, sociabila, usor adaptabila, disponibil la program prelungit;
  - Invat lucruri noi si imi formez usor noi deprinderi profesionale;
  - Bune abilitati organizatorice, lucrul in echipa, punctualitate, seriozitate;
  - Capacitatea de a distinge informatia relevanta de cea nerelevanta;
  - Capacitatea de a comunica in scris si verbal, de a intelege si a-i face pe altii sa inteleaga diferite mesaje in situatii variate;
  - Capacitatea de a separa intre viata personala si cea profesionala;
  - Capacitatea de a evalua si a-ti asuma riscuri in diverse situatii.

## **EXPERIENTA PROFESIONALA:**

### **19.04.2021 – Prezent BRD - Groupe Société Générale – Operator casierie**

-Asigura confidentialitatea informatiilor si a datelor referitoare la conturile clientilor si la operatiunile efectuate

-Asigura receptionarea si procesarea numerarului (verificarea autenticitatii, sortarea bancnotelor bune /uzate/ deteriorate);

Efectueaza operatiunile in numerar (lei si valuta) ordonate direct de clienti, inclusiv operatiunile initiate de operatorii de ghiseu / consilieri clientela ; Verifica documentele aferente pentru toate operatiunile realizate ;

### **15.02.2020 - 31.03.2021 OTP ADVISORS, PLOIESTI, ROMANIA – REPRESENTANT VANZARI**

-Identificarea clientilor si a oportunitatilor de vanzare;

-Prezentarea si promovarea produselor si serviciilor bancare;

-Colectarea si depunerea documentatiei aferente tipului de produs la una din unitatile teritoriale OTP Bank Romania SA;

- Mentinerea unei legaturi permanente cu clientii si cu unitatea teritoriala pe parcursul procesului de intermediere a vanzarii.

### **18.11.2019 – 06.11.2020 - QUALICAPS S.R.L. – OPERATOR CHIMIST**

- Prepara materia prime;

- Mentinerea fluxului de productie;

- Conectarea si deconectarea liniei de productie;

-Asigurarea necesarului pentru buna functionare a liniei de productie;

- Raportarea situatiilor catre superiorul direct.

### **11.02.2019 - 15.11.2019 - BANCA COMERCIALA ROMANA - OFITER BANCAR**

-Vei gestiona relatia cu clientul prin canalele de comunicare disponibile conform domeniului de interventie si procedurilor de lucru stabilite;

- Vei fi responsabil cu atingerea obiectivelor stabilite la nivelul Contact Center si al echipei din care face parte;

- Vei promova si vinde produsele si serviciile bancii si ale subsidiarelor/ofera consiliere clientilor existenti si potentiali in concordanta cu gama de produse disponibile prin telefon;

- Vei identifica nevoile clientilor si oportunitatile de a vinde produsele si serviciile bancii, preia oportunitatile de vanzare si le transmite canalelor in masura sa le trateze.

### **01.10.2018 – 20.12.2018 - MAXIGEL SRL - COORDONATOR TRANSPORT**

- Va cunoaste și va respecta prevederile legale cu privire la circulația pe drumurile publice, în trafic intern și internațional de mărfuri;

- Planifică, organizează și controlează activitățile legate de transport;

- Administrează flota auto și bugetul alocat;

- Coordonează echipa care întocmește toate documentele și obține toate actele necesare pentru circulația legală pe drumurile publice;

- Asigură derularea activităților de înmatriculări și radieri;

- Coordonează și supraveghează activitatea conducătorilor auto;

- Programează și optimizează rute;

- Urmărește modul de întreținere și exploatare a mașinilor, starea tehnică și de curățenie;

- Păstrează legătura cu autoritățile rutiere și furnizorii relevanți;

- Reprezentarea societății în raport cu ARR, RAR, Poliție;

- Preluarea cererilor de oferte și a comenzilor din partea clienților;
- Primirea și confirmarea comenzilor de transport;
- Găsirea soluțiilor optime de desfășurare a transporturilor și comunicarea soluțiilor alese către clienți;
- Organizarea transporturilor în cele mai bune condiții, cu respectarea calității și termenelor cerute de standardele firmei;
- Optimizează costurile legate de transport;
- Realizarea rapoartelor de activitate și prognozarea cheltuielilor aferente departamentului.

**18.09.2017 - 30.09.2018 - PATRIA BANK S.A. – ADMINISTRATOR CONT**

- Identificarea clienților și a oportunităților de vânzare;
- Prezentarea și promovarea produselor și serviciilor bancare;
- Deschide conturi de disponibilități la vedere și conturi de depozite la termen pentru clienții băncii persoane fizice și juridice;
- Efectuează operațiuni de încasări și plăți cu numerar de la clienți;

**26.06.2017 - 15.09.2017 - UNICREDIT BUSINESS INTEGRATED SOLUTION-REFERENT SPECIALITATE FINANCIAR BANCAR CU LIMBA GERMANA**

- Procesarea diferitelor operațiuni de back-office;
- Crearea și verificarea documentației necesare;
- Procesarea cererilor sosite din filiale;
- Soluționarea posibilelor incidente legate de activitate;
- Reconciliere de conturi;
- Gestionarea datelor clienților băncii;
- Certificarea situației financiare a conturilor clienților băncii;
- Comunicarea cu reprezentanții băncii și/sau a altor departamente din cadrul UBIS, prin intermediul, email-ului, telefonului sau a altor aplicații.

**13.06.2016 - 13.10.2016 - LUGERA & MAKLER - PATRIA BANK S.A.- ADMINISTRATOR CONT**

- Identificarea clienților și a oportunităților de vânzare;
- Prezentarea și promovarea produselor și serviciilor bancare;
- Deschide conturi de disponibilități la vedere și conturi de depozite la termen pentru clienții băncii persoane fizice și juridice;
- Efectuează operațiuni de încasări și plăți cu numerar de la clienți;

**24.10.2011 - 19.02.2016 I.I. ANDREI G E LIVIU - OPERATOR INTRODUCERE SI VALIDARE DATE**

- Introduce și validează date pe suport electronic;
- Prelucraza date (efectueaza operatii de calcul avand la baza datele introduse, interogheaza, sorteaza, filtreaza date);
- Gestioneaza suporturile magnetice;
- Transpune pe suport de stocare datele introduse;
- Raspunde de conformitatea datelor introduse cu documentele primare;
- Salveaza periodic si in situatii critice datele introduse;
- Pastreaza copiile de siguranta ale datelor salvate;

**Permis de conducere**

**CATEGORIA: B ( 09.2010)**

---

## BIBLIOGRAFIE

---

### A. Literatura de specialitate

1. Abric, J.C. - "*Psihologia comunicării*", Editura Polirom, Iași, 2002
2. Andreas S., Faulkner C. - "*NLP și succesul*", Curtea Veche, București, 2006
3. Aquilar M. - "*L'Art de motiver*", Dunod, Paris, 2009
4. Argentin G. *Quand faire, c'est dire*, Paris, Mardaga, 1989
5. Asandei M.(coord.) 2010, *Cercetări și modelări de marketing. Concepte de bază și aplicații*, Editura Independență Economică, Pitești
6. Aubert N. - "*Diriger et motiver*", Editions d'Organisation, Paris, 1997
7. Aubert N. - "*Management- aspects humains et organisationnels*", Presses Universitaires de France, Paris, 1991
8. Autissier D., Bensebaa F., Boudier F. - "*L'atlas du management*", Eyrolles, Paris, 2009
9. Barraix D. - "*La bible du manager*", EsfEditeur, 2010
10. Batra V., Batra P. - "*Idei și sfaturi pentru manageri competitivi*", Editura Niculescu, 1999
11. Baudrillard J., *De la séduction*, Paris, Denoel, 1979
12. Baxandall M., *Formes de l'intention*, Nîmes, éditions J.Chambon, 1991
13. Becker G. - "*Comportamentul uman. O abordare economică*", ALL, București, 1998
14. Bell C.R. - "*Manageri și mentori*", Curtea Veche, 2008
15. Berger S.&Luckman T., *La Construction sociale de la réalité*, Paris, Mèridiens-Klincksieck, 1986
16. Blanc-Sahnoun P. - "*Mobiliser toutes les facettes de sa personnalité*", Inter Edition, Paris, 2003
17. Bocquet F. - "*L'art de demotiver ses collaborateurs et de suborder son entreprise*", Performances, Paris, 2010
18. Boddy D., Paton R. - "*Management*", Prentice Hall, Europe Paris, 1998
19. Bogarty Z. - "*Manual de psihologia muncii și oraganizațională*", Polirom, Iași, 2004
20. Bruce A., Pepitone J.S. - "*Motiver sescollaborateurs*", Maxima, Paris, 2002
21. Burduș E. - "*Tratat de management*", Ed.Economica, București, 2005
22. C.Bijon (1989), "*Manager l'entreprise par lesvaleurs*", *Echanges et projets*, n. 58, septembre

23. Cabin Ph. – *”Les organisations”*, Sciences Humaines, Paris, 1999
24. Cardon Alain, *Coaching d’équipe*, Eyrolles, 2003
25. Carre P. – *”De la motivation à la formation”*, L’Harmattan, Paris, 2001
26. Cayatte R. – *”Motiver...Oui, mais comment?”*, ESF Editeur, 2009
27. Cayrol Alain, *Derrière la magie, la Programmation Neuro-Linguistique*, Intereditions, 2010
28. Cărare Vasile (2013), *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Sitec Craiova
29. Certo S. – *”Managementul modern”*, Editura Teora, București, 2001
30. Chauvet A. – *”Methodes de management”*, Les Editions d’Organisation, Paris, 1997
31. Chavel Thierry, Franck Bournois, *Le Livre d’or du coaching, nouvelles pratiques et perspectives*, Eyrolles, 2013
32. Chavel Thierry, *La pleine conscience, pour travailler en se faisant du bien*, Eyrolles, 2012
33. Chelcea S. – *”Metodologia cercetării sociale”*, Editura Economică, București, 2002
34. Cismaru Diana Maria (2008), *Comunicare internă în organizații*, Editura Tritonic București
35. Cobut E., Bomal G. – *”Motiver, être motivé et réussir ensemble”*, EdiPro, Bruxelles, 2009
36. Cohen E. – *”Responsabilitatea socială corporatistă în sprijinul resurselor umane”*, Curtea Veche, 2011
37. Cole G.A. – *”Management. Teorie și practică”*, Știința, Chișinău, 2004
38. Cooperrider David L., Diana Whitney, *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*, Berrett-Koehler Publishers, 2005
39. Daft R.L. – *”Management”*, Fourth Edition, The Dryden Press, Philadelphia, 1997
40. Dehlavi Amir-Khosrow, *Les trois princes de Serendip*, Hermann, 2012
41. Dejoux Cecile, Maurice Thevenet, *La Gestion des talents*, Dunod, 2010
42. Dessler G., Starke F.A., Cyr D.J. – *”Gestion des organisations”*, Edition du Renouveau Pédagogique, Inc., Quebec, 2004
43. Dilts R. – *”Des outils pour l’avenir”*, Desclee de Brouwer, 1995
44. Dilts Robert, *Changer les systèmes de croyances avec la PNL*, Intereditions, 2006
45. Donnelly J.H.JR., Gibson J.L., Ivancevich J.M. – *”Fundamentals of Management”*, Eight Edition, Irwin, Homewood, IL, Boston, 1992
46. Drucker P.F. – *”The practice of Management”*, New York, 1954

47. Druță F. – *”Motivarea economică”*, Editura Economică București, 1999
48. Dudley Lynch, *L’Elan du dauphin*, Editions de l’Homme, 2013
49. Duluc A. – *”Leadership et confiance. Developper le capital humain pour des organisations performantes”*, Dunod, Paris, 2003
50. Ehrenberg(1998), *„La fatigue d’etresoi”*, Odile Jacob, Paris
51. Eppler M. – *”Capcanele managementului”*, Polirom, Iași, 2007
52. Esnault N., Carre O., Muller J.L. – *”Motiver aujourd’hui, c’est possible !”*, ESF Editeur, Paris, 2003
53. Esnault N., Maige C. – *”Le manager équilibriste”*,Dunod, 2001
54. Fayol H. – *”Administration industrielle et générale”*,Dunod, Paris, 1999
55. Feertchak H. – *„Les motivations et les valeurs en psycho-sociologie”*, Edition Armand Colin, 1996
56. Fenouillet F. – *”La motivation”*,Dunod, Paris, 2003
57. Fenouillet F. – *”Motivation, memoire et pédagogie”*, Paris, L.Harmattan, 2003
58. Fernandez Alain Frederic , Patrice Chassagne, *25 questions sur l’entretien professionnel*, Dunod, 2005
59. Fornel M. & Quèrè L., *La Logique des situations. Nouveaux regards sur l’écologie des activités sociales*, Paris, EHESS éditions, 1999
60. Forsyth P. – *”Cum să motivezi oamenii”*, Rentrop&Straton, București, 2007
61. Fouchiat M. – *”Sociologie des organisations”*, PearsonEducation, Paris, 2007
62. Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M. – *”Les mondes sociaux”*, Desclee de Brouwer, 1995
63. Freud S. – *”Introducere în psihanaliză”*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1990
64. G.Donnadieu, *”Du salaire à la rétribution. Pour une nouvelle approche des remunerations”*, Editions Liaisons, 1997
65. Gabilliet Philippe, *Eloge de la chance*, Editions Saint-Simon, 2012
66. Ghețan O., R. Sommer, *Dictionar de filozofie*, Editura Politică, București, 1978
67. Ghoshal S., Barlett C. – *”L’entreprise individualisée”*, Editura Maxima, Paris, 1998
68. Gilligan Stephen, Robert Dilts, *Le Voyage du heros, un eveil à soi-meme*, Interditions, 2011
69. Glass N. – *”Management: Les 10 défis”*, Editions d’Organisation, Paris, 1998
70. Goldstein N., Martin S., Cialdini R. – *”50 de secrete ale artei persuasiunii”*, Editura Polirom, Iași, 2009



71. Gollac Jean-Michel (coord.) *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*, 2011
72. Griffin R.W., Moorhead G. – *Organizational behavior*, HoughtonMifflin, New York, 2007
73. H.Lesca,E.Lesca, *La gestion de l'information*, Litec, 1995
74. Haegel Annick, *La Boîte à outils des Ressources humaines*, Dunod, 2012
75. Hales C.P. – *Managing through organization*, Routledge, London, 1993
76. Hamel G., C. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School, 2004
77. Hellriegel D., Slocum I.W., Woodman R.W. – *Management des organisations*, de Boeck Université Bruxelles, 1 st. Edition, 1997
78. Herrmann Ned, *Les Dominances cérébrales et la créativité*, Herrmann International, 2007
79. Hindle T. – *Management*, Ghidpropus de The Economist, Nemira, București, 1998
80. Huczynski A., Buchanan D. – *Organizational behavior*, Second Edition, Prentice Hall, N.Y., 1991
81. Huidumac C. – *Conducere operativă*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1998
82. J. Piaget „, *Epistemologie de Sciences de l'homme*”, Galimard, 1977
83. J.Bersin, „, *How the trust, Hormone drives business performance*”, Forbes, 2012
84. Jaba Elisabeta, Ana Grama(2004), „*Analize statistice cu SPSS sub Windows*”, Polirom, Iași
85. James Muriel, Dorothy Jongeward, *Naître gagnant*, Pearson, 2013
86. Jarrosson B. – *100 ans de management*”, Dunod, Paris, 1999
87. Johns G. – *Comportament organizațional*”, Ed. Economică, București, 1998
88. Joule R.-V. & Beauvois J.-L., *La Soumission librement consentie*, Paris, Presses Universitaires de France, 1998
89. Kennedy C. – *Toutes les theories du management*”, Maxima, Paris, 1999
90. Kerlan Françoise, Guide pour la GPEC, Eyrolles, 2012
91. Koontz H., O'Donnell C. – *Management. Principes et methods de gestion*”, Mc.GrawHill, 1980
92. Kourilsky Françoise, *Du désir au plaisir de changer*, Dunod, 2014
93. Lacaze Delphine, Serge Perrot, *L'Intégration des nouveaux collaborateurs*, Dunod, 2010

94. Le Saget M. – ”*Managerul intuitiv*”, Editura Economică, București, 1999
95. Lefter C. (coord.) 2006, *Marketing*, Vol. I, Editura Universității Transilvania Brașov, p.213
96. Lefter V., Deaconu A. (coordonatori) – ”*Managementul resurselor umane. Teorie și practică*”, Ediția a 2-a, EdituraEconomica, București, 2008
97. Lefter V., Manolescu A. – ”*Managementul resurselor umane*”,Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995
98. Lefter V., Marinaș C., Nica M. – ”*Fundamente ale managementului resurselor umane*”, Editura Economică, București, 2007
99. Lemoine Claude, *Se former au bilan de competences*, Dunod, 2014
100. Lenhardt Vincent, *Les Responsables porteurs de sens*, Insep Consulting, 2010
101. Leroy F. – ”*Les strategies de l`entreprise*”, Dunod, Paris, 2001
102. Lévy-Leboyer C. – ”*La crise des motivations*”, PUF, Paris, 1993
103. Lévy-Leboyer C. – ”*La motivation dansl`entreprise*”, Editions d`organization, 2004
104. Libaert Thierry, Marie-Hélène Westphalen, *Communicator*, Dunod, 2012
105. Lieury A. – ”*Motivation et réussite scolaire*”, Dunod, Paris, 1996
106. M. Mendras, M. Forsé, ”*Le management social*”, Armand Colin(1991)
107. M.Aquilar (2009), ”*L`art de motiver*”, Dunod,Paris
108. M.Blaug (1985), ”*L`enseignement moderne* ”, OCDE
109. Manageri S. – ”*Théories de la motivation au travail*”, Dunod, Paris, 2004
110. Manz C.C. – ”*Disciplina emoțională*”,EdituraCurteaVeche, București, 2003
111. Marcus Buckingham, Donald Clifton, *Découvrez vos points forts*, Pearson, 2008
112. Martinet Alain Charles ,, *Epistemologies et sciences de Gestion* ”, Economica, Paris, 1990
113. Masterson M. – ”*Pelocuri, fițigata, ȚINTIȚI !*”, Injoybooks, 2009
114. Mathis R.L., Nica P.C., Rusu C. – ”*Managementul resurselor umane*”,Editura Economică, 1997
115. Michael M. Lombardo, Robert W. Eichinger, *For your improvement*, Lominger International, 2006
116. Michel S. – ”*Peut-on gérer les motivations ?*”, Presses Universitaires de France, Paris, 1989
117. Montserrat X. – ”*Comment motiver*”, Editions d`Organisation, Paris, 2004
118. Morin E. – ”*La connaissance de la connaissance*”,Seuil, 1986

119. Morin E., *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF, 1991
120. Mucchielli A., *Communication et influence*, Nice, Ovadia, 2008
121. Mucchielli A., *Communication, rencontre et dialogue*, Nice, Ovadia, 2008
122. Mucchielli A., *L'Art d'influencer*, Paris, Armand Colin, 2005
123. Mucchielli A. – "Arta de a influenta. Analizatehnicilor de manipulare", Editura Polirom, Iași, 2002
124. Mucchielli A. – "Influencer, persuader, motiver", Armand Colin, Paris, 2009
125. Mucchielli A. – "Les motivations", Presses Universitaires de France, Paris, 2001
126. Nica P. – "Management. Concept și aplicații", Editura Sedcom, Libris, 2008
127. Nica P. – "Managementul performanțelor resurselor umane", Editura Sedcom, Libris, 2010
128. Nicolescu O., Verboncu I. – "Management", Editura Tribuna Economică, 2006
129. Nuttin J. – "Théorie de la motivation humaine", PUF, Paris, 2005
130. Ollivier D., "La dynamique de la performance", E.S.F., 1994
131. P. Caspar, J.G., „Apprecier et valoriser les hommes”, Editions Liaisons, 1990
132. P.Pharo et L.Quéré (dir.), *Les Formes de l'action. Sémantique et sociologie*, Paris, EHESS éditions, 1990
133. Panafieu J., *La Clarification, Méthode de libération*, Bernet-Danilo, 1999
134. Pastor P., Bréard R. – "Motiver", Edition Liaisons, Paris, 2005
135. Paty „La matière dérobée”, *La pensee, novembre– decembre*, 1978
136. Popescu Neveanu P. – "Dicționar de psihologie", Editura Albatros, București, 1978
137. Preda M. – "Comportamentul organizațional", Editura Polirom, 2006
138. Prodan (1999), „Managementul de succes: motivație și comportament”, Editura Polirom, Iași
139. Prodan A. – "Managementul resurselor umane", Editura Princeps Edit, 2008
140. Purcarea A., Niculescu C., Constantinescu D. – "Management. Elemente fundamentale", Niculescu, București, 1998
141. Raquin B. – "Choisisirs et émotions. Le Bonheur par la pratique emotionnelle", Edition Jouvence, Paris, 2005
142. Robbins A. – "Descoperă forța din tine", vol.II, Editura Curtea Veche, București, 2002
143. Ropter G., R.Haspel, "Construire des organisations qualifiantes", Les Editions d'Organisation, 1996

144. Roussel P. – *”Rémuneration, motivation et satisfaction au travail”*, Editura Economica, 1996
145. Roy-Lemarchand Ghuyllaine, *Les RH à portée de main*, ESF 2010
146. Rusu C., Voicu M. – *”ABC-ul managerului”*, Ediția I, Editura Gh.Asachi, Iași, 1993
147. Sandu Antonio, *Managementul excelenței în cercetarea științifică: grupul de dezbateri apreciativă*, Editura Lumen Iași, 2012
148. Scheid J.C. – *”Les grands auteurs en organisation”*, Dunod, 1999
149. Schutz A., *Éléments de sociologie phénoménologique*, Paris, L’Harmattan, 1998
150. Sirota D., Mischkind L.A., Meltzer M.I. – *”Motivarea angajaților”*, Editura All, București, 2010
151. Stăncioiu I., Purcărea A., Niculescu C. – *”Management cercetare-dezvoltare”*, Editura Mondero, 1993
152. Stăncioiu, Militaru G. – *”Management- Elemente fundamentale”*, Editura Teora, București, 1998
153. Stegăroiu I. – *”Metode și tehnici de management”*, Editura Macarie, Târgoviște, 1999
154. Stern Patrice, Jean-Marc Schoettl, *La Boîte à outils du Management*, Dunod 2013
155. Thomas Laurence, *Motiverses equips*, Nathan- Les Echos, 2012
156. Thomas Laurence, *Reenchantez votre job! Reussirs a transformation professionnelle*, Dunod 2014
157. Tissier D. – *”Management situationnel”*, INSER CONSULTING Edition, Paris, 2001
158. Tracy B. – *”Schimbând gândirea, îți schimbi viața”*, Editura Curtea Veche, București, 2006
159. Turner Jane, *Réorganisez votre vie avec la ligne du temps*, Intereditions, 2013
160. Tziner, „*L’évaluation des emplois et du rendement”*, Les presses du management, Montreal, 1995
161. Vagu P., I. Stegăroiu, *”Tratat de management general. Vol. I Școlile de management”*, Bibliotheca, 2014
162. Vagu P., Stegăroiu I. – *”Lideriatul. De la teorie la practică”*, Bibliotheca, 2005
163. Vagu P., Stegăroiu I. – *”Management general. Volumul I. Școlile de management”*, Editura Macarie, Târgoviște, 1998
164. Vagu P., Stegăroiu I. – *”Motivarea în muncă. De la teorie la practică”*, Bibliotheca, 2007

165. Vallerand R.J., E.E. Thill(1993), „*Introduction à la psychologie de la motivation*”, Editions Etudes Vivantes
166. Ward M. – ”50 de tehnici esențiale de management”, Codecs, București, 1997
167. Watzlawick P., *Le Langage du changement*, Paris, Seuil, 1980
168. West M.A. – ”*Lucrul în echipă*”, Polirom, Iași, 2005
169. Willemus P. – ”*Motivez vos équipes*”, Editions d`Organisation, Paris, 2004
170. Z. Segal, Y.Duran,(2015),„*La motivation. Une compétence qui se développe*”, p.73
171. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gh. – ”*Managementul organizației*”, Editura Economica, București, 1995

## B. Bibliotecă virtuală

1. <http://www.informatiiprofesionale.ro/formare/managementul-participativ/>
2. <http://ro.clearharmony.net/articles/200710/1495.html>
4. <http://www.managementulperformantei.ro/pages/integrare/introductere/>
5. <http://bcsromania.wordpress.com/>
7. <http://psiforce.info/optim-motivational/>
8. <http://ebooks.unibuc.ro/stiinteADM/cornescu/cap10.htm>
10. <http://www.jobmagazin.ro/motivarea-angajatilor-in-contextul-economic-actual.html>
11. <http://www.manager.ro/article/resurse-umane/resurse-umane-strategii-si-tehnici-de-motivare>
12. <http://hr.businesslive.ro/blue-air-implementeaza-noi-strategii-de-motivare-a-angajatilor>
13. <http://www.pszchologie.levilage.org/motiver.html>
15. <http://www.idf-coaching.com/solutions-entreprises-//le-coaching/>
17. <http://www.activation-conseil.com/situationnel.html>
18. <http://activation.ower-blog.com/article-developper-l-autonomie-avec-le-methode-cae-662>
19. <http://activation.ower-blog.com//article-5289663.html>
26. <http://www..com/sociologie/psihologie/MOTIVATIA-CA-MECANISM-DE-STIM>
27. <http://ecol.ro/content/relativismul-epistemologic-in-stiintele-actiunii-umane>
28. <http://www.knowledgedynamics.ro18p=11>

The emergence and development of the concept of motivation overlaps with the evolution of mankind, in all its stages. The concept of motivation has its origins in the world of human instincts. In this universe, man is the possessor of a set of needs, with a vision for the future for which he creates and implements projects. It could be said that the history of the human being is strongly anchored in that of his motivations; from the Neolithic revolution to globalization, motivation is related to the notions of needs and the search for satisfaction of these needs. Motivation has become a constant of human development in which meeting needs regardless of their nature is fundamental, and efforts to this end are vital concerns. Motivation is at the heart of the concerns of any manager who wants to dynamize his organization and instill in each employee the desire and will to make the most of his professional potential.

Organizations, be they public or private, face the problem of motivating employees. What motivates the individual at work is a real stake for managers, who are forced to adapt their behavior. One cannot speak of motivation if one does not take into account, at the same time, the performance of the expectations of the actors involved (managers and employees), on the one hand, and the socio-political environment in which the organization exists and functions, on the other hand.

Approaching the concept of motivation in a context of change, involves highlighting the phrase performance – rewards at least for two reasons:

- *first of all*, motivation is a result of anticipating an exchange between the work done and the reward that will be obtained.

- *secondly*, the relationship that establishes between the worker and the work as such taking into account the role of the social and cultural environment and personal values.

Such an approach generates three questions:

- ✓ Have the traditional determinants of motivation lost their relevance? Why are motivational practices that have proven effective so far no longer effective?
- ✓ Are there other sources of motivation that take into account the social and cultural environment of work?
- ✓ What kind of psychological process is generated by the relationship between work and the one who performs. The analysis of such a relationship could make it possible to better understand the various sources of the reasoning.

The doctoral thesis aimed to find the answers to these questions that will ultimately form the basis of the design of an integrated model of motivation.

The need to find answers to these questions will be the main challenge but also a concern in carrying out this scientific approach.

The context of uncertainty and change, in which organizations make their living, requires reconsideration of their behavior towards employees by positioning motivation at the center of the managerial practices used. As a result, it becomes the fundamental dimension of human resource management.

Motivation management presupposes knowing the human being to whom the social sciences have not yet discovered all the possible nuances of approach.

Motivation is the triggering element of the reason for action for each individual, the foundation of human development. From this perspective, both specialists and theorists consider motivation the factor that ensures the coherence of the action, the level of performance and constitutes the added value necessary for transforming the partnership between the organization and the individual into a winning binomial – winner. Obtaining the winning binomial – winner is based on the answers that the managers of an organization facing implacable mutations (flexibility of the working time, evolution of the concept of career, diversification of the needs and expectations of employees, the impact of the economic crisis, the risks of occurrence of unforeseen phenomena – pandemic, etc.) to the question: What should be done to arouse the motivation of the managers and that of the teams they lead? One cannot speak of a performing organization without a lasting motivation of the actors involved.

All these aspects constitute, in fact, *the actuality and opportunity of this scientific approach*, which consists in identifying the main factors of triggering and supporting the motivation, on the one hand, and finding the main motivational techniques as managerial tools within the reach of those who lead the destinies of an organization, on the other hand. The usefulness of the thesis lies in the fact that it can be a solid basis for those interested in broadening their field of knowledge, and at the same time, a guide of good practices in this field, so complex of motivation.

---

## THESIS CONTENT

---

Thus, the doctoral thesis is structured in four chapters:

1. the state of knowledge in the field;
2. the conceptual, epistemological and methodological framework;
3. the presentation of scientific research;

#### 4. design of the integrated model of the motivation.

Chapter 1 "*The stage of knowledge in the field*" is preceded by an introduction in which are presented the actuality and opportunity of the scientific approach, as well as the structuring of the doctoral thesis".

Chapter 1 presents the directions for addressing the motivation:

- *the beginnings* (philosophical perspective: Plato and Aristotle, Socrates), mechanical analysis of motivated behavior (Galileo Galilei, René Descartes, Thomas Hobbes), the analyst approach (John Locke), the relational social approach (Thomas Reid with the psychology of skills and Kant with the theory of the organization of the spirit)
- *premodernist stage*: evolutionism (Charles Darwin), the emergence of determinism and behaviorism (John Broodus Watson); the theory of irrational behavior or unconscious forces (Franz Anton Mesmer, Jean Charcot, Sigmund Freud, the forerunners of psychoanalysis; C.G.Jung- founder of analytical psychology, Alfred Adler - founder of the school of individual psychology, Karen Horney - founder of feminist psychology);return to the rationalist (cognitive) approach or the study of social forces (Walter Dohler, E.C.Tolman with the analysis of behavior in terms of expectations, Kurt Lewin with social psychology, Julian Rotter with the development of influential theories, John Atkinson with the realization of motivation, Bernard Weiner with the psychology of motivation and emotion)
- *the modern era* that overlaps with the emergence of management as a distinct science. Thus Frederic W. Taylor and his followers H.Ford and H. Emerson, Henri Fayol and Max Weber, the three pillars of the classical school, addressed the issue of motivating employees from organizational perspectives as a closed system. The humanistic approach to motivation had as representatives Douglas Mc Gregor (theories x and y); Elton Mayo (experiments at Howthorne). The diversity of the approach to motivation is characteristic of the modern era, using as a criterion:
  - semantics of the concept of motivation (content theories);
  - the process of formation and triggering of motivation (process theories)
  - the context in which the motivation takes place;
    - interaction between the different elements (interactionist theories)



- personal development of motivation (development theories)
- organizational culture (values-based theories of motivation)

The second chapter entitled "*The conceptual, epistemological and methodological framework of the scientific approach*" addresses:

- the fundamental concepts with which it is operated; motivation, communication, change and organizational performance;
- epistemological positioning of the scientific approach;
- the methodological framework in which the research methodology is presented: the general objective, and the specific objectives, the central assumption and the working assumptions, aspects of the observation unit, data collection, sample and data processing program.

In the third chapter "*Presentation of empirical research*" are presented the results of field research on the three major themes: motivation, communication and change. The causes and consequences of the ascertained state of affairs are highlighted. A set of intermediate conclusions are presented for each major theme. The chapter ends with the validation of hypotheses, which demonstrated the need to design a model for motivating employees.

Chapter four, entitled "*The Integrated Model of Motivation*" aimed to identify a set of ways to improve human resource management from the perspective of motivation. The components of the model: the directions of action (attracting human resources, keeping performing employees, reconsidering the managerial attitude of the leaders of organizations, improving the human resources department, controlling and evaluating, conflict management), developing motivation skills, developing motivating organizational culture and the managerial tools used (motivation techniques, communication techniques and change techniques) can all together constitute the structure of a guide of good practices in the field. The design of the integrated model of motivation allowed the author to introduce new concepts in managerial theory and practice: motivational leader, motivational charter, motivational discipline, FACI policies (favoring autonomy, creativity and inventiveness), MCS paradigms (motivation, communication, change) and ADR (adaptation, delegation, empowerment) or value chain of managerial attitude.

The "integrated model of motivation" is completed with proposals for its implementation, materialized in the "motivation charter", as part of the quality assurance manual of any organization.

The doctoral thesis ends with the final conclusions, the bibliographic references used, the personal contributions (with a synthesis character, with a theoretical and experimental character, with a practical character), the future directions of action and the limits of the scientific approach.

---

## STATE OF KNOWLEDGE IN THE FIELD

---

The problems of motivating the human being have always been preoccupations for thinkers and scientists. Every approach identified has taken on the seal of the times when it was issued. The common element of all this was the interest in explaining what happens to the individual in society, what is his status, what concerns him and what motivates him.

Motivation has been, is and always will be a trendy topic, but always current. It could be said that motivation is a panacea for an organization but, at the same time, a satisfaction of the soul for the employees. In other words, the motivation is generated by the "confrontation" between the individual interest with the collective one, the two parties, the individual and the organization wanting to be the winner.

The fundamental question that arises: "one can manage motivation", given the following two great dilemmas:

- *the first dilemma*, the human dimension of employee motivation and the economic dimension related to the rationality of organizational objectives.

- *the second dilemma*, the organization, as a well-structured and articulated system, on the one hand, and the employee, as the motivated and free person, who is put in the situation to choose.

The answer to such a question contains the approach of three aspects:

- ✓ the first, that of the stakes of motivation in an organization;
- ✓ second, clarifying the concepts of job satisfaction and involvement in work from the perspective of motivation
- ✓ the third, that of motivation management.

The first aspect concerns both the stakes for the individual (individual-centered approach) and for the organization (organization-centered approach). As for the individual, the question of motivation arises in terms of satisfying the needs that are generated by the very existence of man: economic needs (food, clothing, living conditions, etc.) and social needs related to the status of the employee in the organization and in society (self-fulfillment,

social recognition, respect for himself and others, etc.). If motivation in work is not a universal secret of happiness for the individual, we must recognize that being motivated is a real advantage in life. Why? Because if we think about it in terms of time and social relationships, employees spend most of their lives in an organization. The workplace is considered a place of motivation, satisfaction of the desires and aspirations of each employee.

If the concept of motivation is considered difficult to outline and measure, the satisfaction in return has been known and studied for a very long time. In addition to motivation, satisfaction implies its own expectations compared to the results obtained.

Motivation is related to the interaction between two entities: the individual and the organization. What interests both the theorist and the practitioner is the relationship between the two parties. Motivation is, by its very nature, a human and psychological phenomenon. Sandra Michel believes that one cannot speak of the organization's motivation. Any organization is a whole, it has its own logic and its purposes, it decides, it imposes, it negotiates. Motivation is defined based on the individual and not on the structure of the organization. The latter constitutes the framework within which the reasoning takes place as a process. In this sense, the organization of work is seen as a tool of mediation between the employee and the organization. If the enterprise is interested in developing motivation, this means that it is possible for the organization to effectively address the goals of the individual, as well as those of the enterprise.

---

## **EPISTEMOLOGICAL POSITIONING OF THE SCIENTIFIC APPROACH**

---

The proposed scientific approach is a causal and objective representation of reality. Scientific causality represents the fact that real phenomena are linked to a logical and coherent reasoning, in other words the correlation between cause and effect, the genetic sequence of phenomena according to all the conditions that accompany their objective dynamics: a set of hypotheses are established; these shall be demonstrated; conclusions are drawn.

Objectivity in the epistemological sense, designates the value of truth, of knowledge in relation to its object.

The realization of the doctoral thesis entitled *"Improvement of the motivation management in multinational companies from Region 3 Sud-Muntenia"* is part of a positivist – constructivist approach, through the objective analysis of the motivation management in

multinational companies, by analyzing the defining concepts useful for designing a model for improving the management of motivation.

The approach is a positivist one, during the realization it was taken into account the principles of carrying out any scientific approach:

- ontological principle: what it is. Every cognizable thing has an essence. Any scientific knowledge necessarily involves an anthology, that is, in other words, science has a criterion of veracity;
- the principle of the connected universe: reality is obvious and objective, but it can be known;
- the principle of objectivity: if the real exists in itself, it must exist independently of the subject who declares that he perceives and observes it;
- the principle of the naturalness of logic: there is a disjunctive logic and a deductive one.

The approach is a constructivist one, because the following principles have been taken into account:

- the principle of representability;
- the principle of projectivity or subject-object interaction;
- the principle of general arguments.

---

## **METHODOLOGICAL FRAMEWORK**

---

Achieving organizational performance has always been a permanent concern within an organization. Thus, in order to achieve this goal, managers must ensure a motivating work climate for each employee who is responsible for using his full potential "If you want to build a ship, said Antoine de Saint Exupery, it should not be started with the preparation of materials and the distribution of tasks with the instillation of the desire to travel on the sea and beautiful."

The doctoral thesis aimed to analyze motivation as a fundamental element of an efficient management. The main purpose of the research is to highlight the importance and impact of improving human resources management on the management of the organization.

For this purpose, during the scientific approach, the following will be pursued:

- identification of existing interdependencies between those factors that influence the organizational climate: motivation, communication and change;

- the extent to which the strategies chosen for motivation, communication and change are important for managers and employees;
- the influence that motivational and communicational processes have on the behavior of employees.

Motivation, motivation and job satisfaction among employees of multinational companies are the object of study.

The stages of carrying out the scientific approach were:

- bibliographic documentation, by establishing the state of knowledge in the field;
- establishing the concepts with which it will be operated in carrying out the scientific approach;
- the establishment of research methods and tools for collecting and processing data;
- carrying out the field research itself
- processing of information by means of automatic data processing systems;
- analyzing the data and establishing causal relationships between the analyzed components;
- making proposals for the management of an efficient management of human resources

The realization of the scientific approach required an extensive documentation. The documentation consisted in the study of primary documents of two types: periodicals (journals, specialized journals, etc.) and non-periodicals (specialized books, university textbooks, good practice guides, monographs, etc.). The virtual library was used, the study of documents related to the studied organizations.

---

### **CENTRAL ASSUMPTION AND WORKING HYPOTHESES**

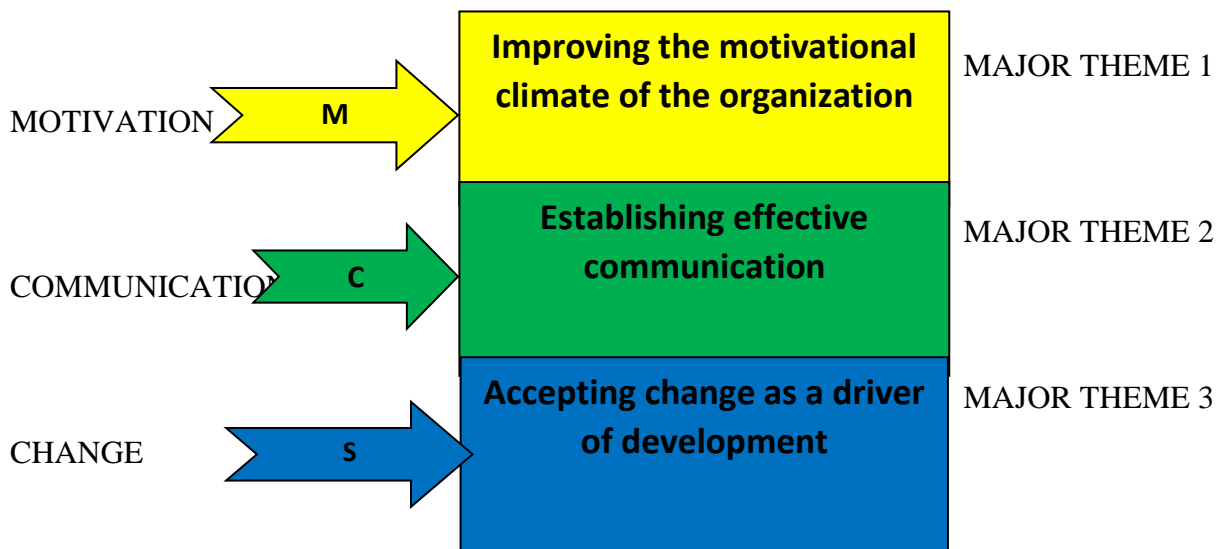
---

The proposed scientific research has a double character - analytical and explanatory - in the sense that it has been established, *firstly, the* central hypothesis and secondly the working hypotheses, which explain and support the central hypothesis. The establishment of the research hypotheses allows the identification of the answer to the scientific problem defined within the general objective. At the same time, it will allow the validation of working hypotheses.

*The central hypothesis* of the scientific approach to identify the finding of solutions to streamline motivational management starts from the idea that within multinational companies there are concerns in this field.

It is stated that the factors that influence the working climate of an organization are many more, but for the proposed scientific approach, the three factors considered by the author as the most relevant were chosen: motivation, communication and change. It was considered the discovery of causal relationships that determine the improvement of the working climate in an organization, understood from the perspective of utility for achieving organizational performance.

The identification of the factors of influence of the organizational climate will allow the establishment of the three directions on which the scientific approach will be acted on and which, at the same time, will become its major themes.



**The major themes of the proposed scientific approach**

From the perspective of the three factors that influence the organizational climate, the following working hypotheses have been established:

**MAJOR TOPIC 1 - MOTIVATION**

**HM1-** it is presumed that there are presentations within the organization to improve the motivational climate;

**HM2-** there is a clear delineation of the responsibilities of the positions that allows motivating the employees;

**HM3-** managers are interested in promoting effective policies to use human resources to the full potential.

#### **MAJOR TOPIC 2 – COMMUNICATION**

**HC1-** there are concerns on the part of managers to establish partnership relations with employees;

**HC2-** there are concerns about using a wide range of communication techniques and methods;

**HC3-** it is presumed that managers are concerned about the practice of participatory management.

#### **MAJOR THEME 3 – CHANGE**

**HS1-** it is presumed that employees are prepared for acceptance of change;

**HS2-** managers are concerned with encouraging staff to participate in the process of achieving change;

**HS3-** for achieving change, most of the factors that determine it are taken into account.

---

### **GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES**

---

The general objective of the scientific approach was established according to the mentioned hypotheses: to improve the management of human resources in *multinational companies by identifying the best practices in creating a motivational work climate, which would allow highlighting the full potential of each employee*. The three-dimensional approach of the projected strategy from the perspective of the three factors that influence the organizational climate is taken into account: motivation, communication and change (MCS paradigm).

In line with the general objective, the specific objectives of the SO have been set:

#### **MAJOR TOPIC 1 - MOTIVATION**

**OSM1** - establishing motivational policies that encourage employees to highlight their potential;

**OSM2** - approaching a program of measures to improve the working climate;

**OSM3** - promoting measures that encourage the involvement of employees in decision-making at all hierarchical levels;

#### **MAJOR TOPIC 2 – COMMUNICATION**

**OSC1** - the identification of various communication techniques that allow employees to participate in decision-making;

**OSC2** - removal of communication barriers within the organization;

### **MAJOR THEME 3 – CHANGE**

**OSS1** - promoting measures by which employees are encouraged to perceive change as a factor in the development of the organization;

**OSS2** - identifying the most effective methods of involving employees in the process of achieving change.

---

## **PERSONAL CONTRIBUTIONS**

---

### *Contributions of a summary nature*

- ✓ reviewing the state of knowledge in the field of motivation management;
- ✓ multidisciplinary approach to the thesis topic from a sociological, psychological, statistical perspective, etc.;
- ✓ presentation of the fundamental concepts with which the scientific approach was operated (motivation, communication, change, organizational performance);
- ✓ the very scientific approach carried out.

### *Theoretical and experimental contributions*

- ✓ the permanent dialogue with the specialized literature, the formulation of personal opinions on some issues regarding the management of motivation in multinational companies. Thus, a process of identifying and studying the most representative bibliographic sources regarding the management of motivation was carried out:
  - evaluation of the human resource from the perspective of perfecting the management of the motivation;
  - establishing the research methodology regarding the identification of different malfunctions in the organization's activity regarding the motivation of the human resource and the impact that a number of factors have, such as communication and change on the behavior of employees;



- the design, development and application of the questionnaire as the main tool for collecting information;
  - analysis and validation of the hypotheses related to the improvement of the motivation management and multinational companies in the field of retail trade;
- ✓ the introduction of new concepts in management theory, such as motivational discipline, motivational leadership, motivation charter, MCS paradigms (motivation, communication, change) and ADR (adaptation, delegation, empowerment) or value chain of managerial attitude. The very integrated model of motivation can be approached as a new concept, given the systemic vision that was the basis of its foundation in the causal relations between its components;
  - ✓ identifying causal relationships between motivation and the factors that influence it (communication, change) from the perspective of achieving organizational performance. For this purpose, statistical methods were used to identify and explain the causes of the phenomena found and to specify their consequences;
  - ✓ carrying out empirical research through the development of the three major themes that formed the basis of the scientific approach: motivation, communication and change.

### **Contributions of a practical nature**

- ✓ designing the integrated model of motivation establishing as objectives: creating managerial tools to ensure the efficient management of motivation and progressively modifying the organizational culture favorable to the creation of a motivating work climate and establishing employee - winner-winning organization relationships;
- ✓ designing the integrated model of motivation as a guide of good practices in which three types of strategies can be found (strategies for identifying the main directions of action, strategies for developing motivational skills and strategies for developing a motivating organizational culture) and proposals to use a useful and complex managerial instrument. The integrated model of motivation was conceived with the great paradigm of motivation in the

contemporary society in which communication and change can be considered the modeling factors of human behavior. This paradigm involves approaching motivation from the perspective of several aspects: equal opportunities, respect for diversity, promotion of participatory management, teamwork, entrepreneurship, social dialogue, etc.;

- ✓ introducing the concept of FACI as a set of policies to foster autonomy, creativity and resourcefulness within the organization;
- ✓ rethinking the structure of the "Quality Assurance Manual" by inserting a chapter called the "Citation Charter";
- ✓ identification of managerial tools (methods and techniques) indispensable for the development of motivation skills (to motivate and motivate);
- ✓ identifying the main levers of motivation taking into account the changes in the contemporary society, complex and full of risks and challenges.

---

### **FUTURE DIRECTIONS FOR ACTION**

---

- ✓ continuing the scientific approach started by conducting a research on the perception of employment, at a predetermined period of implementation of the proposed model;
- ✓ developing the present scientific approach by taking into account other factors such as leadership, unforeseen situations, such as the case of the pandemic that the world is going through;
- ✓ rethinking the concept of motivation as a result of the changes that have occurred in recent decades, answering today two questions: can one speak of a crisis of motivation and manage motivation?
- ✓ developing a guide for the development of motivation and commitment to work;
- ✓ conducting a study on the development of employee involvement in the decision-making process.

---

## THE LIMITS OF RESEARCH

---

- ✓ limiting, for methodological reasons, the sample size to a number of 20 multinational companies in the retail trade sector, which will not allow the generalization of the results obtained at organizations in other sectors;
- ✓ the refusal of some respondents to fill in the questionnaires, on the grounds that the company's policy does not allow this. The electronic completion of the questionnaires proved to be unviable, since the onset of the coronavirus pandemic;
- ✓ the referral of subjectivity aspects from some respondents (the information collected belongs entirely to them), a phenomenon caused by their desire not to conflict with the managers (e.g. the high degree of resistance to change. Respondents' opinions can be characterized as too subjective due to situational factors, such as: emotional state, personal experiences, health, etc.);
- ✓ identifying certain barriers in the communication process in organizations, which made it difficult to carry out research;
- ✓ another limitation of the scientific approach can be considered the static nature of the research undertaken, referring at the time of the analysis to the period in which the research was carried out.