

IOSUD – UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” DIN GALAȚI

Școala doctorală de Științe fundamentale și ingineresti



TEZĂ DE DOCTORAT

MANAGEMENTUL MOTIVAȚIONAL PENTRU DEZVOLTAREA COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL

Doctorand,

GRIGORESCU CIPRIAN

Conducător științific,

Prof. univ. dr. ec. Gheorghe Adrian ZUGRAVU

Seria I9: Inginerie și management în agricultură și dezvoltare rurală, nr.23

GALAȚI

2025

IOSUD – UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” DIN GALAȚI

Școala Doctorală de Științe Fundamentale și Inginerești



TEZĂ DE DOCTORAT

**MANAGEMENTUL MOTIVAȚIONAL PENTRU DEZVOLTAREA COMPORTAMENTULUI
ORGANIZAȚIONAL**

Doctorand,

Ciprian GRIGORESCU

Președinte

Prof. univ. dr. ing. RÂPEANU Gabriela

Conducător științific

Prof. univ. dr. ing. ec. ZUGRAVU Adrian-Gheroghe

Referent științific

Prof. univ. dr. ing. TUREK-RAHOVEANU Adrian

Referent științific

Prof. univ. dr. ec. MOCUȚA Nicoleta-Dorina

Referent științific

Prof. univ. dr. ing. BECIU Silviu

Seria I9: Inginerie și management în agricultură și dezvoltare rurală nr. 23

GALAȚI,

2025

Seriile tezelor de doctorat susținute public în UDJG începând cu 1 octombrie 2013 sunt:

Domeniul fundamental ȘTIINTE INGINEREȘTI

Seria I 1:	Biotehnologii
Seria I 2:	Calculatoare și tehnologia informației
Seria I 3:	Inginerie electrică
Seria I 4:	Inginerie industrială
Seria I 5:	Ingineria materialelor
Seria I 6:	Inginerie mecanică
Seria I 7:	Ingineria produselor alimentare
Seria I 8:	Ingineria sistemelor
Seria I 9:	Inginerie și management în agicultură și dezvoltare rurală

Domeniul fundamental ȘTIINTE SOCIALE

Seria E 1:	Economie
Seria E 2:	Management
Seria E 3:	Marketing
Seria SSEF:	Știința sportului și educației fizice
Seria SJ:	Drept

Domeniul fundamental ȘTIINTE UMANISTE

Seria U 1:	Filologie- Engleză
Seria U 2:	Filologie- Română
Seria U 3:	Istorie
Seria U 4:	Filologie - Franceză

Domeniul fundamental MATEMATICĂ ȘI ȘTIINTE ALE NATURII

Seria C:	Chimie
----------	---------------

Domeniul fundamental ȘTIINTE BIOMEDICALE

Seria M:	Medicină
Seria F:	Farmacie

Mulțumiri,

Finalul stagiului de doctorat reprezintă momentul în care se încheie o etapă foarte importantă din pregătirea mea profesională, în care mă simt profund marcat de sentimente de fericire și împlinire. Acestea provin din mulțumirea personală și profesională a studiilor duse la bun sfârșit și se datorează în primul rând celor care m-au îndrumat, m-au ajutat și mi-au fost alături și cu care am format o adevărată echipă.

Doresc să adrezez mulțumiri tuturor acelor oameni adevărați și minunați din jurul meu care mi-au oferit consultanță științifică și care și-au sacrificat timpul personal pentru a mă sprijini în acest demers.

*În primul rând doresc să-mi exprim întreaga recunoștință și mulțumiri domnului prof.univ.dr.habil.ec. **Gheorghe Adrian Zugravu**, în calitate de coordonator științific, pentru permanenta îndrumare, sprijinire și încurajare pe tot parcursul perioadei de pregătire a doctoratului și elaborare a tezei cât și pentru contribuția valoroasă în formarea mea. Doresc să-i mulțumesc pentru faptul că a acceptat să-mi împărtășească din bogata sa experiență, pentru sfaturile acordate și pentru toată răbdarea și încrederea pe care mi-a acordat-o.*

Deosebită grațitudine datorez distinșilor referenți oficiali pentru evaluarea tezei de doctorat.

Mulțumesc conducerii Universității "Dunărea de Jos" din Galați și membrilor acesteia pentru colaborarea deosebită din toți acești ani.

Neprețuită recunoștință nu în ultimul rând familiei mele pentru tot sprijinul și permanenta susținere și încurajare.

Lista graficelor

Figura și titlul	Pag.
Figura 1. Distribuția cazurilor în funcție de sex și de vârstă	45
Figura 2. Distribuția respondenților în funcție de țara de reședință	46
Figura 3. Distribuția respondenților în funcție de nivelul educațional al acestora	47
Figura 4. Distribuția respondenților în funcție de domeniul de activitate	48
Figura 5. Distribuția respondenților în funcție de domeniul de activitate și gradul de mulțumire referitor la munca lor	49
Figura 6. Distribuția respondenților în funcție de domeniul de activitate și gradul de implicare în companie	50
Figura 7. Distribuția respondenților în funcție de vechimea în organizație	51
Figura 8. Distribuția răspunsurilor în funcție de strategiile de motivare a angajaților implementate în organizație	52
Figura 9. Distribuția companiilor în funcție de mărime și de strategiile de motivare implementate	53
Figura 10. Distribuția răspunsurilor în funcție de impactul strategiilor de motivare asupra comportamentului angajaților	54
Figura 11. Distribuția răspunsurilor în funcție de modul în care este comunicată strategia de motivare a angajaților	55
Figura 12. Distribuția răspunsurilor în funcție de modul de comunicare al strategiei de motivare și de dimensiunea companiei	55
Figura 13. Distribuția răspunsurilor referitoare la importanța managementului motivațional în zonele rurale	56
Figura 14. Distribuția răspunsurilor în funcție de metodele utilizate pentru a îmbunătăți comportamentul organizațional	57
Figura 15. Distribuția răspunsurilor în funcție de factorii dezvoltării unui comportament organizațional eficient	58
Figura 16. Distribuția răspunsurilor în funcție de factorii dezvoltării unui comportament organizațional eficient, pe sexe	59
Figura 17. Distribuția răspunsurilor în funcție de nivelul educațional și factorii implicați în dezvoltarea unui comportament eficient	60
Figura 18. Distribuția răspunsurilor în funcție de rolul în companie și factorii implicați în dezvoltarea unui comportament eficient	62
Figura 19. Distribuția respondenților în funcție de numărul de ore pe care le lucrează săptămânal	63
Figura 20. Distribuția răspunsurilor în funcție de nivelul educațional al respondentului și numărul de ore lucrate	64
Figura 21. Distribuția răspunsurilor în funcție de sex și numărul de ore lucrate	65
Figura 22. Distribuția răspunsurilor în funcție de rolul deținut în companie și numărul de ore lucrate	66
Figura 23. Distribuția răspunsurilor în funcție de dimensiunea companiei și numărul de ore lucrate	68
Figura 24. Distribuția respondenților în funcție de vârstă și de numărul de ore lucrate	69
Figura 25. Distribuția respondenților în funcție de rolul pe care îl dețin în companie	72
Figura 26. Distribuția respondenților în funcție de departamentul / echipa din care fac parte	73
Figura 27. Distribuția respondenților în funcție de dimensiunea organizației în care sunt angajați	74
Figura 28. Distribuția respondenților în funcție de gradul de recunoaștere și dimensiunea organizației	75

Figura 29.Distribuția respondenților în funcție de gradul de implicare în stabilirea obiectivelor	76
Figura 30.Distribuția respondenților în funcție de gradul de apreciere în organizație	77
Figura 31.Distribuția respondenților în funcție de oportunitățile și dezvoltare în organizație	78
Figura 32.Distribuția respondenților în funcție de gradul de gestionare a activității	79
Figura 33.Distribuția respondenților în funcție de gradul de asumare a riscurilor	80
Figura 34.Distribuția respondenților în funcție de gradul de implicare în procesul de luare a deciziilor	80
Figura 35.Distribuția respondenților în funcție de gradul de implicare în cultura organizațională	81
Figura 36.Distribuția respondenților în funcție de gradul de promovare a colaborării/comunicării	82
Figura 37.Distribuția respondenților în funcție de gradul de promovare a transparenței	83
Figura 38.Distribuția respondenților în funcție de încurajarea echilibrului viață personală-profesională	84
Figura 39.Distribuția respondenților în funcție de posibilitățile de promovare	85
Figura 40.Distribuția respondenților în funcție de siguranța privind libertatea de exprimare	86
Figura 41.Distribuția respondenților în funcție de gradul de încurajare a diversității	87
Figura 42.Distribuția răspunsurilor în funcție de gradul de mulțumire referitor la muncă	88
Figura 43.Distribuția respondenților în funcție de perioada de când lucrează și gradul de mulțumire	88
Figura 44.Distribuția respondenților în funcție de strategiile de motivare și gradul de mulțumire	90
Figura 45.Distribuția răspunsurilor în funcție de comunicarea strategiei de motivare și gradul de mulțumire	92
Figura 46.Distribuția respondenților în funcție de metodele pentru îmbunătățirea comportamentului și mulțumire	93
Figura 47.Distribuția respondenților în funcție de factorii unui comportament organizațional eficient și mulțumire	95
Figura 48.Distribuția răspunsurilor în funcție de numărul de ore lucrate și gradul de mulțumire	97
Figura 49.Distribuția respondenților în funcție de rolul deținut și gradul de mulțumire	98
Figura 50.Distribuția respondenților în funcție de nivelul de implicare și gradul de mulțumire	100
Figura 51.Distribuția răspunsurilor în funcție de discuțiile cu managerul și gradul de satisfacție	101
Figura 52.Distribuția respondenților în funcție de recunoaștere/apreciere și gradul de mulțumire	102
Figura 53.Distribuția respondenților în funcție de cultura organizațională și gradul de mulțumire	104
Figura 54.Distribuția respondenților în funcție de claritatea obiectivelor și gradul de mulțumire	106
Figura 55.Distribuția respondenților în funcție de implicarea în stabilirea obiectivelor și mulțumire	107
Figura 56.Distribuția respondenților în funcție de frecvența feedbackului și gradul de mulțumire	109
Figura 57.Distribuția respondenților în funcție de aprecierea în companie și gradul de mulțumire	110
Figura 58.Distribuția respondenților în funcție de oportunitățile de dezvoltare și gradul de mulțumire	112

Figura 59.Distribuția răspunsurilor în funcție de promovarea feedbackului și nivelul de satisfacție	114
Figura 60.Distribuția răspunsurilor în funcție de frecvența evaluărilor și nivelul de satisfacție	115
Figura 61.Distribuția răspunsurilor în funcție de gestiunea muncii în echipă și satisfacție	117
Figura 62.Distribuția răspunsurilor în funcție de încurajarea asumării riscurilor și satisfacție	118
Figura 63.Distribuția răspunsurilor în funcție de implicarea în decizii și satisfacție	120
Figura 64.Distribuția răspunsurilor în funcție de nivelul de autonomie și satisfacție	121
Figura 65.Distribuția răspunsurilor în funcție de implicarea în cultura organizațională și satisfacție	122
Figura 66.Distribuția răspunsurilor în funcție de colaborarea interdepartamentală și satisfacție	124
Figura 67.Distribuția răspunsurilor în funcție de promovarea transparenței și satisfacție	125
Figura 68.Distribuția răspunsurilor în funcție de promovarea responsabilității și satisfacție	126
Figura 69.Distribuția răspunsurilor în funcție de echilibrul muncă-viață personală și satisfacție	128
Figura 70.Distribuția răspunsurilor în funcție de libertatea de exprimare și satisfacție	129
Figura 71.Distribuția răspunsurilor în funcție de încurajarea diversității și satisfacție	131
Figura 72.Distribuția răspunsurilor în funcție de implicarea și angajamentul în organizație	135
Figura 73.Distribuția răspunsurilor în funcție de metodele utilizate și implicarea angajaților	136
Figura 74.Distribuția răspunsurilor în funcție de rolul în companie și implicarea angajaților	137
Figura 75.Distribuția răspunsurilor în funcție de discuțiile cu managerul și implicarea angajaților	138
Figura 76.Distribuția răspunsurilor în funcție de recunoaștere și implicarea angajaților	139
Figura 77.Distribuția răspunsurilor în funcție de cultura organizațională și implicarea angajaților	140
Figura 78.Distribuția răspunsurilor în funcție de claritatea obiectivelor și implicarea salariaților	141
Figura 79.Distribuția răspunsurilor în funcție de nivelul de implicare și angajament	143
Figura 80.Distribuția răspunsurilor în funcție de aprecierea angajatului în organizație	144
Figura 81.Distribuția răspunsurilor în funcție de oportunitățile de dezvoltare și implicare	145
Figura 82.Distribuția răspunsurilor în funcție de promovarea culturii de feedback și implicare	146
Figura 83.Distribuția răspunsurilor în funcție de frecvența evaluărilor și implicare	147
Figura 84.Distribuția răspunsurilor în funcție de gestionarea muncii în echipă și implicare	148
Figura 85.Distribuția răspunsurilor în funcție de asumarea riscurilor și implicare	149
Figura 86.Distribuția răspunsurilor în funcție de implicarea în procesul decizional	150
Figura 87.Distribuția răspunsurilor în funcție de autonomie și implicare	151
Figura 88.Distribuția răspunsurilor în funcție de implicarea în cultura organizațională	152
Figura 89.Distribuția răspunsurilor în funcție de colaborarea interdepartamentală și implicare	153
Figura 90.Distribuția răspunsurilor în funcție de transparență și implicare	154
Figura 91.Distribuția răspunsurilor în funcție de responsabilitate și implicare	155

Figura 92. Distribuția răspunsurilor în funcție de responsabilitate și implicare	156
Figura 93. Distribuția răspunsurilor în funcție de promovarea internă și implicare	157
Figura 94. Distribuția răspunsurilor în funcție de libertatea de exprimare și implicare	158
Figura 95. Distribuția răspunsurilor în funcție de incluziune și implicare	159
Figura 96. Distribuția respondenților care au primit feedback despre performanță în ultimele 6 luni	162
Figura 97. Distribuția răspunsurilor în funcție de recunoașterea și aprecierea primite	162
Figura 98. Distribuția răspunsurilor referitoare la îmbunătățirea managementului motivațional în mediul rural	163
Figura 99. Asocierea dintre metodele de îmbunătățire a motivației și vârsta angajatului	164
Figura 100. Distribuția răspunsurilor în funcție de descrierea culturii organizaționale	165
Figura 101. Distribuția răspunsurilor în funcție de claritatea obiectivelor și rolul respondentului	166
Figura 102. Distribuția răspunsurilor în funcție de implicarea în stabilirea obiectivelor personale	167
Figura 103. Distribuția respondenților în funcție de frecvența feedbackului de la superiori	167
Figura 104. Distribuția răspunsurilor în funcție de importanța recompenselor financiare	168
Figura 105. Distribuția răspunsurilor în funcție de recompensele preferate ale respondenților	169
Figura 106. Distribuția respondenților în funcție de vârstă și de recompensele care îi motivează	170
Figura 107. Distribuția respondenților în funcție de nivelul de valorizare și apreciere în organizație	171
Figura 108. Distribuția respondenților în funcție de frecvența cu care li se oferă oportunități de dezvoltare și de îmbunătățire a abilităților	171
Figura 109. Distribuția răspunsurilor în funcție de cât de mult este promovată cultura de feedback	172
Figura 110. Distribuția răspunsurilor în funcție de cât de des se desfășoară evaluări de performanță în organizație	173
Figura 111. Distribuția răspunsurilor în funcție de cât de bine este gestionată munca în echipă	173
Figura 112. Distribuția răspunsurilor în funcție de cât de încurajat se simte respondentul să își asume riscuri și să încerce lucruri noi	174
Figura 113. Distribuția cazurilor în funcție de implicarea respondentului în procesul de luare a deciziilor	175
Figura 114. Distribuția răspunsurilor în funcție de nivelul de autonomie în gestionarea muncii și în luarea deciziilor	175
Figura 115. Distribuția respondenților în funcție de cât de susținuți se simt în a se dezvolta și a progresa	176
Figura 116. Distribuția răspunsurilor în funcție de gradul de implicare în cultura organizațională	177
Figura 117. Distribuția răspunsurilor în funcție de promovarea colaborării și a comunicării interdepartamentale	178
Figura 118. Distribuția cazurilor în funcție de cât de mult sunt promovate transparența și deschiderea	179
Figura 119. Distribuția răspunsurilor în funcție de cât de mult sunt promovate responsabilitatea și asumarea consecințelor	180
Figura 120. Distribuția răspunsurilor în funcție de nivelul de susținere a echilibrului între viața personală și cea profesională	181
Figura 121. Distribuția răspunsurilor în funcție de posibilitățile de dezvoltare și promovare internă	181

Figura 122. Distribuția răspunsurilor în funcție de promovarea învățării continue și de dezvoltarea abilităților	182
Figura 123. Distribuția răspunsurilor în funcție de siguranța în exprimarea opiniilor și ideilor	183
Figura 124. Distribuția răspunsurilor în funcție de nivelul de susținere a diversității și a incluziunii	184

Lista tabelelor

Titlu tabel	Pag.
Tabel 1. Distribuția cazurilor în funcție de sex	46
Tabel 2. Distribuția cazurilor în funcție de grupa de vârstă	46
Tabel 3. Indicatori ai tendinței centrale pentru vârstă	46
Tabel 4. Distribuția respondenților în funcție de țara de reședință	47
Tabel 5. Distribuția respondenților în funcție de nivelul educațional al acestora	48
Tabel 6. Distribuția respondenților în funcție de domeniul de activitate	49
Tabel 7. Distribuția respondenților în funcție de vechimea în organizație	52
Tabel 8. Distribuția răspunsurilor în funcție de strategiile de motivare a angajaților implementate în organizație	53
Tabel 9. Test Chi-pătrat și coeficienți Phi și V a lui Cramer (mărime companie și strategii de motivare)	54
Tabel 10. Distribuția răspunsurilor în funcție de impactul strategiilor de motivare asupra comportamentului angajaților	55
Tabel 11. Distribuția răspunsurilor în funcție de modul în care este comunicată strategia de motivare a angajaților	56
Tabel 12: Distribuția răspunsurilor referitoare la importanța managementului motivational în zonele rurale pentru dezvoltarea comportamentului organizațional	57
Tabel 13: Distribuția răspunsurilor în funcție de metodele utilizate pentru a îmbunătăți comportamentul organizațional	58
Tabel 14. Distribuția răspunsurilor în funcție de factorii dezvoltării unui comportament organizațional eficient	58
Tabel 15. Distribuția răspunsurilor în funcție de factorii dezvoltării unui comportament organizațional eficient, pe sexe	59
Tabel 16. Test Chi-pătrat și coeficienții Phi și V a lui Cramer pentru asocierea dintre factorii implicați în dezvoltarea unui comportament organizațional eficient și sexul respondentului	60
Tabel 17: Distribuția răspunsurilor în funcție de nivelul educațional și factorii implicați în dezvoltarea unui comportament organizațional eficient	61
Tabel 18: Test Chi-pătrat și coeficienți Phi și V a lui Cramer	61
Tabel 19. Distribuția răspunsurilor în funcție de rolul în companie și factorii implicați în dezvoltarea unui comportament organizațional eficient	62
Tabel 20. Test Chi-pătrat și coeficienții Phi și V a lui Cramer	63
Tabel 21: Distribuția respondenților în funcție de numărul de ore pe care le lucrează săptămânal	63
Tabel 22. Distribuția răspunsurilor în funcție de nivelul educațional al respondentului și numărul de ore lucrate	64
Tabel 23. Testarea asocierii dintre nivelul educațional și numărul de ore lucrate	65
Tabel 24. Distribuția răspunsurilor în funcție de sex și numărul de ore lucrate	66
Tabel 25. Testarea asocierii dintre sex și numărul de ore lucrate	66
Tabel 26: Distribuția răspunsurilor în funcție de rolul deținut în companie și numărul de ore lucrate	67
Tabel 27: Testarea asocierii dintre rolul deținut în companie și numărul de ore lucrate	67
Tabel 28: Distribuția răspunsurilor în funcție de dimensiunea companiei și numărul de ore lucrate	68
Tabel 29: Testarea asocierii dintre dimensiunea companiei și numărul de ore lucrate	68
Tabel 30: Test Kruskal Wallis H	70
Tabel 31: Indicatori ai tendinței centrale pentru vârstă	70
Tabel 32: Distribuția respondenților în funcție de rolul pe care îl dețin în companie	72

Tabel 33. Distribuția respondenților în funcție de departamentul / echipa din care fac parte	73
Tabel 34: Distribuția respondenților în funcție de dimensiunea organizației în care sunt angajați	74
Tabel 35. Test Chi-pătrat și coeficient Phi (dimensiune companie și recunoașterea angajatului)	75
Tabel 36: Test Chi-pătrat și coeficient Phi (dimensiune companie și implicare în setarea obiectivelor personale)	76
Tabel 37. Test Chi-pătrat și coeficient Phi pentru asocierea dintre dimensiunea companiei și sentimentul de valorizare	77
Tabel 38. Test Chi-pătrat și coeficient Phi pentru asocierea dintre dimensiunea companiei și oportunitățile de dezvoltare	78
Tabel 39. Testarea asocierii dintre dimensiunea companiei și gestionarea muncii în echipă	79
Tabel 40. Testarea asocierii dintre dimensiunea companiei și încurajarea asumării riscurilor	80
Tabel 41. Testarea asocierii dintre dimensiunea companiei și implicarea angajaților în procesul decizional	81
Tabel 42. Testarea asocierii dintre dimensiunea companiei și implicarea angajaților în cultura organizațională	82
Tabel 43: Testarea asocierii dintre dimensiunea companiei și comunicarea interdepartamentală	82
Tabel 44: Testarea asocierii dintre dimensiunea companiei și promovarea transparenței	83
Tabel 45. Asocierea dintre dimensiunea companiei și încurajarea echilibrului între viața personală și cea profesională	84
Tabel 46: Asocierea dintre dimensiunea companiei și posibilitățile de promovare internă	85
Tabel 47: Asocierea dintre dimensiunea companiei și siguranța în exprimarea opiniilor	86
Tabel 48: Asocierea dintre dimensiunea companiei și susținerea diversității	87
Tabel 49: Distribuția răspunsurilor în funcție de gradul de mulțumire referitor la muncă	88
Tabel 50: Distribuția respondenților în funcție de perioada de când lucrează în companie și gradul de mulțumire	89
Tabel 51: Testarea asocierii dintre perioada lucrată în companie și gradul de mulțumire	89
Tabel 52: Distribuția respondenților în funcție de strategiile de motivare și gradul de mulțumire	91
Tabel 53: Testarea asocierii dintre strategiile de motivare și gradul de mulțumire	91
Tabel 54: Distribuția răspunsurilor în funcție de comunicarea strategiei de motivare și gradul de mulțumire	92
Tabel 55: Testarea asocierii dintre comunicarea strategiei de motivare și gradul de mulțumire	93
Tabel 56: Distribuția respondenților în funcție de metodele utilizate pentru îmbunătățirea comportamentului organizațional și gradul de mulțumire	94
Tabel 57: Testarea asocierii dintre metodele utilizate pentru îmbunătățirea comportamentului organizațional și gradul de mulțumire	94
Tabel 58: Distribuția respondenților în funcție de factorii unui comportament organizațional eficient și gradul de mulțumire	96
Tabel 59: Testarea asocierii dintre factorii unui comportament organizațional eficient și gradul de mulțumire	96
Tabel 60: Distribuția răspunsurilor în funcție de numărul de ore lucrate și gradul de mulțumire	97
Tabel 61: Testarea asocierii dintre numărul de ore lucrate și gradul de mulțumire	98

Tabel 62: Distribuția respondenților în funcție de rolul deținut în companie și gradul de mulțumire	99
Tabel 63: Testarea asocierii dintre rolul deținut în companie și gradul de mulțumire	99
Tabel 64: Distribuția respondenților în funcție de nivelul de implicare și de gradul de mulțumire	100
Tabel 65: Testarea asocierii dintre nivelul de implicare și gradul de mulțumire	101
Tabel 66: Distribuția răspunsurilor în funcție de discuțiile cu managerul și gradul de satisfacție	102
Tabel 67: Asocierea dintre discuțiile cu managerul și gradul de satisfacție	102
Tabel 68: Distribuția respondenților în funcție de nivelul de recunoaștere și apreciere și gradul de mulțumire	103
Tabel 69: Asocierea dintre nivelul de recunoaștere și apreciere și gradul de mulțumire	103
Tabel 70: Distribuția respondenților în funcție de cultura organizațională și gradul de mulțumire	104
Tabel 71: Asocierea dintre cultura organizațională și gradul de mulțumire	105
Tabel 72: Distribuția respondenților în funcție de descrierea clară a obiectivelor și gradul de mulțumire	106
Tabel 73: Asocierea dintre descrierea clară a obiectivelor și gradul de mulțumire	107
Tabel 74: Distribuția respondenților în funcție de implicarea în stabilirea obiectivelor și gradul de mulțumire	108
Tabel 75: Asocierea dintre implicarea în stabilirea obiectivelor și gradul de mulțumire	108
Tabel 76: Distribuția respondenților în funcție de frecvența feedbackului și gradul de mulțumire	109
Tabel 77: Asocierea dintre frecvența feedbackului și gradul de mulțumire	109
Tabel 78: Distribuția respondenților în funcție de aprecierea în companie și gradul de mulțumire	111
Tabel 79: Asocierea dintre aprecierea în companie și gradul de mulțumire	111
Tabel 80: Distribuția respondenților în funcție de oportunitățile de dezvoltare și gradul de mulțumire	112
Tabel 81: Asocierea dintre oportunitățile de dezvoltare și gradul de mulțumire	113
Tabel 82: Distribuția răspunsurilor în funcție de susținerea în a progresa în cadrul organizației și nivelul de satisfacție	113
Tabel 83: Testarea asocierii dintre susținerea în a progresa în cadrul organizației și nivelul de satisfacție	113
Tabel 84: Distribuția răspunsurilor în funcție de promovarea feedbackului în cadrul organizației și nivelul de satisfacție	114
Tabel 85: Asocierea dintre cultura de feedback și gradul de mulțumire	115
Tabel 86: Distribuția răspunsurilor în funcție de frecvența evaluărilor de performanță și nivelul de satisfacție	116
Tabel 87: Asocierea dintre frecvența evaluărilor de performanță și nivelul de satisfacție	116
Tabel 88: Distribuția răspunsurilor în funcție de gestiunea muncii în echipă și nivelul de satisfacție	117
Tabel 89: Testarea asocierii dintre munca în echipă și gradul de mulțumire	117
Tabel 90: Distribuția răspunsurilor în funcție de încurajarea asumării de riscuri și nivelul de satisfacție	119
Tabel 91: Testarea asocierii dintre încurajarea asumării de riscuri și nivelul de satisfacție	119
Tabel 92: Distribuția răspunsurilor în funcție de implicarea în procesul decizional și nivelul de satisfacție	120
Tabel 93: Asocierea dintre implicarea în procesul decizional și nivelul de satisfacție	120
Tabel 94: Distribuția răspunsurilor în funcție de nivelul de autonomie și nivelul de satisfacție	121

Tabel 95: Asocierea dintre nivelul de autonomie și nivelul de satisfacție	121
Tabel 96: Distribuția răspunsurilor în funcție de implicarea în cultura organizațională și nivelul de satisfacție	123
Tabel 97: Asocierea dintre implicarea în cultura organizațională și nivelul de satisfacție	123
Tabel 98: Distribuția răspunsurilor în funcție de colaborarea interdepartamentală și nivelul de satisfacție	124
Tabel 99: Asocierea dintre colaborarea interdepartamentală și nivelul de satisfacție	124
Tabel 100: Distribuția răspunsurilor în funcție de promovarea transparenței și nivelul de satisfacție	125
Tabel 101: Asocierea dintre promovarea transparenței și nivelul de satisfacție	125
Tabel 102: Distribuția răspunsurilor în funcție de promovarea responsabilității și nivelul de satisfacție	126
Tabel 103: Asocierea dintre promovarea responsabilității și nivelul de satisfacție	127
Tabel 104: Distribuția răspunsurilor în funcție de promovarea echilibrului muncă-viață personală și nivelul de satisfacție	128
Tabel 105: Asocierea dintre promovarea echilibrului muncă-viață personală și nivelul de satisfacție	128
Tabel 106: Distribuția răspunsurilor în funcție de libertatea de exprimare și nivelul de satisfacție	129
Tabel 107: Asocierea dintre libertatea de exprimare și nivelul de satisfacție	130
Tabel 108: Distribuția răspunsurilor în funcție de încurajarea diversității și nivelul de satisfacție	131
Tabel 109: Distribuția răspunsurilor în funcție de încurajarea diversității și nivelul de satisfacție	131
Tabel 110: Testul liniarității coeficienților	135
Tabel 111: Testul de adecvare a modelului	135
Tabel 112: Ajustarea modelului	135
Tabel 113: Puterea explicativă a modelului	135
Tabel 114: Distribuția răspunsurilor în funcție de nivelul de implicare și de angajament ale respondentului în cadrul organizației	136
Tabel 115: Asocierea dintre metodele utilizare și gradul de implicare	137
Tabel 116: Asocierea dintre rolul deținut în companie și nivelul de implicare	138
Tabel 117: Asocierea dintre purtarea discuțiilor cu superiorul și gradul de implicare	139
Tabel 118: Asocierea dintre sentimentul de recunoaștere și gradul de implicare	140
Tabel 119: Asocierea dintre cultura organizațională și nivelul de implicare	140
Tabel 120: Asocierea dintre claritatea obiectivelor și gradul de implicare	142
Tabel 121: Asocierea dintre stabilirea obiectivelor personale și gradul de implicare	142
Tabel 122: Asocierea dintre frecvența feedbackului și nivelul de implicare	143
Tabel 123: Asocierea dintre aprecierea angajatului și gradul lui de implicare	144
Tabel 124: Asocierea dintre oportunitățile de dezvoltare și îmbunătățire a abilităților și gradul de implicare	145
Tabel 125: Asocierea între promovarea culturii de feedback și gradul de implicare	146
Tabel 126: Asocierea dintre frecvența evaluărilor de performanță și nivelul de implicare	147
Tabel 127: Asocierea dintre modul în care este gestionată munca în echipă și nivelul de implicare	148
Tabel 128: Asocierea dintre asumarea riscurilor și gradul de implicare	149
Tabel 129: Asocierea dintre implicarea în procesul decizional și implicarea în companie	150
Tabel 130: Asocierea dintre gradul de autonomie și nivelul de implicare în companie	151

Tabel 131: Asocierea între implicarea în cultura organizațională și gradul de implicare în companie	152
Tabel 132: Asocierea dintre încurajarea colaborării interdepartamentale și nivelul de implicare	153
Tabel 133: Asocierea dintre transparență organizației și nivelul de implicare al angajaților	154
Tabel 134: Asocierea dintre promovarea responsabilității și nivelul de implicare	155
Tabel 135: Asocierea dintre susținerea echilibrului dintre viața profesională și cea personală și nivelul de implicare	156
Tabel 136: Asocierea dintre promovarea internă și gradul de implicare	157
Tabel 137: Asocierea dintre libertatea de exprimare și nivelul de implicare	158
Tabel 138: Asocierea dintre gradul de incluziune al companiei și nivelul de implicare	159
Tabel 139: Testarea liniarității coeficienților	161
Tabel 140: Testul de adecvare a modelului	161
Tabel 141: Ajustarea modelului	161
Tabel 142: Puterea explicativă a modelului	162
Tabel 143: Distribuția respondenților care au primit feedback referitor la performanță în ultimele 6 luni	162
Tabel 144: Distribuția răspunsurilor în funcție de recunoașterea și aprecierea primite de respondent pentru munca sa	163
Tabel 145: Distribuția răspunsurilor referitoare la îmbunătățirea managementului motivațional în zonele rurale și comportamentului organizațional	164
Tabel 146: Indicatori ai tendinței centrale pentru vârsta respondenților	165
Tabel 147: Testarea diferențelor dintre grupele de respondenți împărțiți în funcție de tipul de metodă agreată	165
Tabel 148: Distribuția răspunsurilor în funcție de descrierea culturii organizaționale	166
Tabel 149: Distribuția răspunsurilor în funcție de cât de clar sunt stabilite obiectivele și rolul respondentului în organizație	166
Tabel 150: Distribuția răspunsurilor în funcție implicarea respondentului în stabilirea obiectivelor personale în cadrul organizației	167
Tabel 151: Distribuția respondenților în funcție de cât de des primesc feedback de la manager / superior	168
Tabel 152: Distribuția răspunsurilor în funcție de importanța recompenselor financiare asupra implicării și a motivației de a lucra mai bine	168
Tabel 153: Distribuția răspunsurilor în funcție de recompensele care îi motivează cel mai mult pe respondenți	169
Tabel 154: Indicatori ai tendinței centrale pentru vârstă	170
Tabel 155: Testarea diferențelor între vârstele respondenților	170
Tabel 156: Distribuția respondenților în funcție de nivelul de valorizare și apreciere în organizație	171
Tabel 157: Distribuția respondenților în funcție de frecvența cu care li se oferă oportunități de dezvoltare și de îmbunătățire a abilităților	172
Tabel 158: Distribuția răspunsurilor în funcție de cât de mult este promovată cultura de feedback	172
Tabel 159: Distribuția răspunsurilor în funcție de cât de des se desfășoară evaluări de performanță în organizație	173
Tabel 160: Distribuția răspunsurilor în funcție de cât de bine este gestionată munca în echipă	174
Tabel 161: Distribuția răspunsurilor în funcție de cât de încurajat se simte respondentul să își asume riscuri și să încerce lucruri noi	174
Tabel 162: Distribuția cazurilor în funcție de implicarea respondentului în procesul de luare a deciziilor	175

Tabel 163: Distribuția răspunsurilor în funcție de nivelul de autonomie în gestionarea muncii și în luarea deciziilor	176
Tabel 164: Distribuția respondenților în funcție de cât de susținuți se simt în a se dezvolta și a progresa	176
Tabel 165: Distribuția răspunsurilor în funcție de gradul de implicare în cultura organizațională	177
Tabel 166: Distribuția răspunsurilor în funcție de promovarea colaborării și a comunicării interdepartamentale	178
Tabel 167: Distribuția cazurilor în funcție de cât de mult sunt promovate transparența și deschiderea	179
Tabel 168: Distribuția răspunsurilor în funcție de cât de mult sunt promovate responsabilitatea și asumarea consecințelor	180
Tabel 169: Distribuția răspunsurilor în funcție de nivelul de susținere a echilibrului între viața personală și cea profesională	181
Tabel 170: Distribuția răspunsurilor în funcție de posibilitățile de dezvoltare și promovare internă	182
Tabel 171: Distribuția răspunsurilor în funcție de promovarea învățării continue și de dezvoltarea abilităților	182
Tabel 172: Distribuția răspunsurilor în funcție de siguranța în exprimarea opiniilor și ideilor	183
Tabel 173: Distribuția răspunsurilor în funcție de nivelul de susținere a diversității și a incluziunii	184

CUPRINS

Capitolul 1. STADIUL CUNOAȘTERII ȘI AL CERCETĂRIILOR ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI MOTIVAȚIONAL ÎN ZONELE RURALE	pag. 19
1.1. Definiția și importanța managementului motivațional în zonele rurale	pag. 19
1.1.1. Rolul motivației în cadrul organizațiilor	pag. 20
1.1.2. Teorii clasice și moderne ale motivației	pag. 20
1.2. Comportamentul organizațional și factorii care îl influențează	pag. 23
1.2.1. Definiția și caracteristicile comportamentului organizațional	pag. 23
1.2.2. Factori determinanți ai unui comportament organizațional eficient	pag. 24
1.2.3. Relația dintre satisfacția la locul de muncă și performanță	pag. 31
1.3. Strategii de motivare a angajaților	pag. 32
1.3.1. Tipuri de strategii de motivare (financiare vs. non-financiare)	pag. 33
1.3.2. Rolul cunoașterii și recompenselor în motivarea angajaților	pag. 33
1.3.3. Interacțiunea dintre cunoaștere și recompense	pag. 35
1.3.4. Impactul leadershipului și culturii organizaționale asupra motivației	pag. 35
1.4. Metode de analiză statistică utilizate în studiul managementului motivațional în zonele rurale	pag. 37
1.4.1. Importanța analizei statistice în evaluarea strategiilor de motivare	pag. 37
1.4.2. Metode statistice aplicate în studii organizaționale (regresie ordinală, testul Chi-pătrat etc.)	pag. 38
1.4.3. Interpretarea datelor și validarea ipotezelor	pag. 41
1.5. Relevanța studiului și obiectivele cercetării	pag. 42
1.5.1. Necesitatea unei abordări științifice a managementului motivațional în zonele rurale	pag. 43
1.5.2. Sinteza principalelor aspecte analizate în acest studiu	pag. 43
Capitolul 2. STUDIU DE CERCETARE PRIVIND FACTORII MOTIVAȚIONALI ÎN DEZVOLTAREA COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL ÎN ZONELE RURALE	pag. 45
Capitolul 3. PREDICȚIA GRADULUI DE SATISFACȚIE A ANGAJAȚILOR CU AJUTORUL UNUI MODEL DE REGRESIE ORDINALĂ	pag. 132
CONCLUZII FINALE	pag. 185
BIBLIOGRAFIE	pag. 189
ANEXE	

INTRODUCERE

Dezvoltarea economică în plină ascensiune cu precădere în agricultură și industrie, dar și în comerț și servicii asociată cu progresul societății și presiunea pe care evoluția o exercită asupra omeniilor asupra resurselor umane generează din păcate o serie de probleme ce privesc în ansamblu dezvoltarea durabilă în contextul utilizării tuturor mijloacelor și metodelor de management pentru creșterea continuă a eficienței.

Din acest motiv, oamenii de știință, factorii de decizie și societatea conștientizează eforturile depuse pentru dezvoltarea economico-socială a lumii ținând cont de toate coordonatele ce țin de resursa umană în vederea adaptării la noile realități economice și sociale.

Dezvoltarea unei societăți este bazată în primul rând pe cunoaștere, oamenii fiind obligați să-și identifice propriile surse de informații de unde derivă și propriile surse de motivație interioară sau exterioară.

Așadar, pentru progresul sau dezvoltarea individului, respectiv ale societății sau ale unei organizații sunt necesare găsirea căilor celor mai facile **în scopul**:

- *Identificării unei strategii de management cu eficiență ridicată care să maximizeze beneficiile și să minimizeze costurile*
- *Capitalizării tuturor eforturilor pentru elaborarea și dezvoltarea de strategii eficiente;*
- *Creșterii ponderii resurselor umane de o calitate ridicată;*
- *Dezvoltării și generării de politici durabile privind resursele umane;*

La ora actuală prezintă interes ridicat atât zona de cercetare cât și zona aplicativă, cele mai studiate aplicații provenind din studii realizate pe eșantioane de respondenți din diverse domenii de activitate, din culturi și țări diferite.

Deși există un număr semnificativ de publicații având ca subiect managementul motivațional, literatura de specialitate nu oferă suficiente informații privind posibilitatea transpunerii în practică a unor soluții eficiente și eficace.

Astfel, această teză de doctorat cu titlul *Managementul motivațional pentru dezvoltarea comportamentului organizațional* are drept **principal obiectiv**:

- ***Analiza impactului strategiilor de motivare asupra satisfacției și implicării angajaților în muncă, luând în considerare dimensiunea organizației, rolul profesional, factorii demografici și cultura organizațională, pentru identificarea celor mai eficiente metode de management motivational, rezultate din însăși nevoile organizației.***

În acest scop, pentru realizarea obiectivului principal, au fost formulate și realizate următoarele **obiective specifice**:

1. *Identificarea strategiilor de motivare utilizate în cadrul organizațiilor și asocierea acestora cu dimensiunea companiei.*
2. *Evaluarea impactului strategiilor de motivare asupra comportamentului angajaților, incluzând performanța, satisfacția profesională și reducerea absenteismului.*
3. *Determinarea influenței factorilor socio-demografici asupra percepției strategiilor de motivare și a gradului de implicare în companie.*

4. *Analiza relației dintre modul de comunicare a strategiilor de motivare și percepția angajaților asupra eficienței acestora.*
5. *Examinarea influenței factorilor precum vârsta, sexul, nivelul educațional și rolul în companie asupra numărului de ore lucrate și gradului de satisfacție la locul de muncă.*
6. *Evaluarea corelațiilor dintre cultura organizațională, feedbackul managerial și angajamentul angajaților.*

Pentru îndeplinirea obiectivului principal și a obiectivelor specifice, teza de doctorat a fost structurată în 3 capitole urmate de concluzii finale și bibliografie.

- ❖ În **Capitolul 1**, intitulat ***Stadiul cunoașterii și al cercetărilor în domeniul managementului motivațional în zonele rurale***, se realizează o analiză critică, bazată pe consultarea literaturii în domeniu a principalelor teorii privind managementul și cultura organizațională cât și principalele teorii motivaționale, evidențiindu-se totodată evoluția cercetărilor în domeniu.

În realizarea acestei analize s-au avut în vedere rezultatele privind performanța organizațională și eficientizarea managementului organizațional utilizând tehnici clasice comparate cu rezultatele obținute prin diverse mijloace și tehnici moderne.

Analiza stadiului cunoașterii și cercetărilor privind managementul motivațional în vederea dezvoltării comportamentului organizațional a permis evidențierea unor aspecte mai puțin studiate sau elucidate ce privesc factorii motivatori care influențează comportamentul salariaților în cadrul unei organizații.

Analiza critică realizată în cadrul acestui capitol a permis formularea obiectivului principal, respectiv a obiectivelor specifice ale tezei de doctorat, așa cum sunt ele formulate mai sus.

- ❖ **Capitolul 2** al lucrării intitulat ***Studiul de cercetare privind factorii motivaționali în dezvoltarea comportamentului organizațional***.
- ❖ În **Capitolul 3** al lucrării intitulat ***Predicția gradului de satisfacție a angajaților cu ajutorul unui model de regresie ordinal*** a fost efectuată o analiză de regresie logistică ordinală cu cote proporționale pentru a determina efectul parametrilor predictor (variabile independente) asupra gradului de satisfacție a angajaților.

Teza de doctorat include, de asemenea **Concluzii finale**, respectiv **Bibliografia** care a stat la baza documentării în vederea elaborării tezei de doctorat.

Teza de doctorat a fost elaborată în cadrul Școlii Doctorale a Facultății Transfrontaliere din cadrul Universității "Dunărea de Jos" din Galați.

Capitolul 1.

STADIUL CUNOAȘTERII ȘI AL CERCETĂRILOR ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI MOTIVAȚIONAL ÎN ZONELE RURALE

1.5. Relevanța studiului și obiectivele cercetării

Importanța abordării din punct de vedere științific a aspectelor ce țin de managementul motivațional în cadrul organizației rezidă din faptul că managementul motivațional în zonele rurale reprezintă un domeniu fundamental al științelor economice și comportamentale cu un impact semnificativ asupra performanței organizaționale. Studiile contemporane evidențiază nevoia unei abordări științifice, bazate pe teorii validate empiric, pentru a maximiza eficiența strategiilor motivaționale.

Lucrarea de față analizează conceptele fundamentale ale managementului motivațional în zonele rurale, relevanța în mediul organizațional și importanța aplicării unor modele teoretice.

Managementul motivațional reprezintă un domeniu multidisciplinar, situat la intersecția dintre psihologie, economie și management strategic. Importanța acestuia a fost recunoscută în timp fiind studiată în profunzime de către autori precum Maslow, Herzberg, McClelland sau Deci și Ryan. Practic, lucrarea analizează aspectele teoretice ale managementului motivațional în zonele rurale și le evidențiază printr-o abordare bazată pe dovezi științifice. Din punct de vedere teoretic, managementul motivațional în zonele rurale este fundamentat atât de modele teoretice clasice cât și de modele teoretice moderne.

Modele teoretice clasice abordează aspectele legate de managementul motivațional în cadrul organizațiilor, fiecare dintre acestea oferind o perspectivă diferită asupra factorilor care influențează motivația angajaților, astfel:

- *Teoria ierarhiei nevoilor (Maslow)*
- *Teoria factorilor duali (Herzberg)*
- *Teoria nevoilor (McClelland)*
- *Teoria autodeterminării (Deci și Ryan)*
- *Teoria expectanței (Vroom)*

Dezvoltările recente în managementul motivațional în zonele rurale includ abordări bazate pe psihologia pozitivă, neuroștiințe și analiza comportamentală și sunt exprimate prin modelele moderne, contemporane care subliniază importanța motivației intrinseci și a implicării angajaților.

Aplicarea metodelor empirice și a tehnicilor avansate de analiză statistică permite identificarea factorilor care influențează performanța motivațională. Utilizarea instrumentelor validate (chestionare psihometrice, studii longitudinale, metode experimentale) este esențială pentru dezvoltarea unor strategii eficiente.

Necesitatea unei abordări științifice a managementului motivațional în zonele rurale este justificată de complexitatea factorilor implicați și de impactul direct al motivației asupra performanței organizaționale aflate în continuă evoluție din punctul de vedere al dinamicii pieței muncii.

Consider că abordarea științifică a managementului motivațional în zonele rurale este absolut esențială pentru dezvoltarea unui mediu de lucru performant. Din perspectiva mea, integrarea noilor

descoperiri din psihologie și neuroștiințe în strategiile motivaționale poate duce la o mai bună personalizare a stimulilor, crescând astfel eficiența și satisfacția angajaților. Consider că abordările tradiționale trebuie reevaluate în contextul actual, caracterizat de digitalizare și schimbări rapide în dinamica pieței muncii. Implementarea unor metode bazate pe dovezi și adaptabilitatea organizațională sunt factori cheie în succesul pe termen lung al managementului motivațional în zonele rurale.

1.5.1. Sinteza principalelor aspecte analizate în acest studiu

Principalele rezultate obținute în elaborarea studiului de cercetare evidențiază conexiuni semnificative între strategiile implementate și rezultatele obținute în rândul angajaților. În primul rând, managementul motivațional în zonele rurale influențează în mod semnificativ satisfacția, implicarea și performanța angajaților, strategiile de recunoaștere a performanței și dezvoltare profesională fiind asociate cu un nivel ridicat de implicare organizațională.

De asemenea, dimensiunea organizației determină modul în care sunt aplicate aceste strategii: companiile mari pun accent pe formarea continuă, în timp ce cele mici preferă flexibilitatea programului de lucru. Claritatea în comunicarea strategiilor de motivare și feedbackul managerial regulat sunt factori esențiali influențând pozitiv percepția angajaților asupra eficienței organizației și nivelul lor de angajament.

Nivelul educațional joacă un rol important, persoanele cu studii superioare fiind mai receptive la oportunități de dezvoltare și recunoaștere. Cultura organizațională, în special politici de transparență și un climat de muncă incluziv, contribuie semnificativ la satisfacție și implicare. Autonomia în luarea deciziilor și responsabilizarea individuală sunt corelate pozitiv cu motivația și performanța angajaților.

Numărul de ore lucrate variază în funcție de nivelul educațional și poziție, angajații cu studii avansate și cei din poziții de conducere fiind predispuși să depășească normele standard. Promovarea culturii de feedback și exprimarea opiniilor sunt critice pentru retenție iar echilibrul între viața profesională și cea personală influențează major motivația și loialitatea angajaților.

Strategiile de motivare au efecte diferențiate în funcție de vârstă, experiență și nivel educațional iar discuțiile periodice și claritatea obiectivelor contribuie la creșterea satisfacției profesionale. Dezvoltarea abilităților de colaborare și comunicare se regăsește în toate dimensiunile organizaționale iar modelul de regresie ordinală confirmă că recunoașterea performanței, cultura organizațională și claritatea obiectivelor sunt factori determinanți ai motivației și implicării.

În final, promovarea internă și oportunitățile de dezvoltare profesională sunt esențiale pentru motivarea angajaților subliniind importanța unui sistem clar și bine structurat de avansare în cadrul organizației. Aceste rezultate relevă importanța unui management motivațional adaptat și bine fundamentat pentru crearea unui climat de muncă transparent, motivant, bazat pe comunicare și respect reciproc.

1.5.2. Obiectivul principal și impactul potential asupra organizațiilor

Obiectivul fundamental al lucrării constă în identificarea, analizarea și interpretarea mecanismelor motivaționale precum și a factorilor determinanți în vederea stabilirii unei baze solide pentru intervenții și strategii de îmbunătățire a motivației salariaților ce activează în domeniul agriculturii și dezvoltării rurale. Studiile de cercetare asupra motivației sunt esențiale pentru

Înțelegerea factorilor care influențează comportamentul uman, performanța și satisfacția personală la locul de muncă.

Prezentarea acestei cercetări poate concluziona că a fi motivat la locul de muncă este cheia dezvoltării comportamentului organizațional și creșterii performanței în organizație. Un angajat motivat va avea un nivel mai ridicat de realizare a obiectivelor, ceea ce va crește productivitatea organizației.

Concluzia este că performanțe înalte se obțin prin optimul motivațional, practic este nevoie de un echilibru între valoarea energetică și scopul motivației.

Capitolul 2

STUDIU DE CERCETARE PRIVIND

FACTORII MOTIVAȚIONALI ÎN DEZVOLTAREA COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL ÎN ZONELE RURALE

Studiul de cercetare a fost aplicat în perioada mai 2023 – februarie 2024 pe un eșantion de populație format din 595 respondenți și a avut ca scop identificarea unui ansamblu de practici și politici care ar trebui adoptate de organizațiile din mediul rural pentru a stimula și menține interesul și angajamentul salariaților față de munca lor.

6.1. Informații despre respondenți

Sex și vârstă

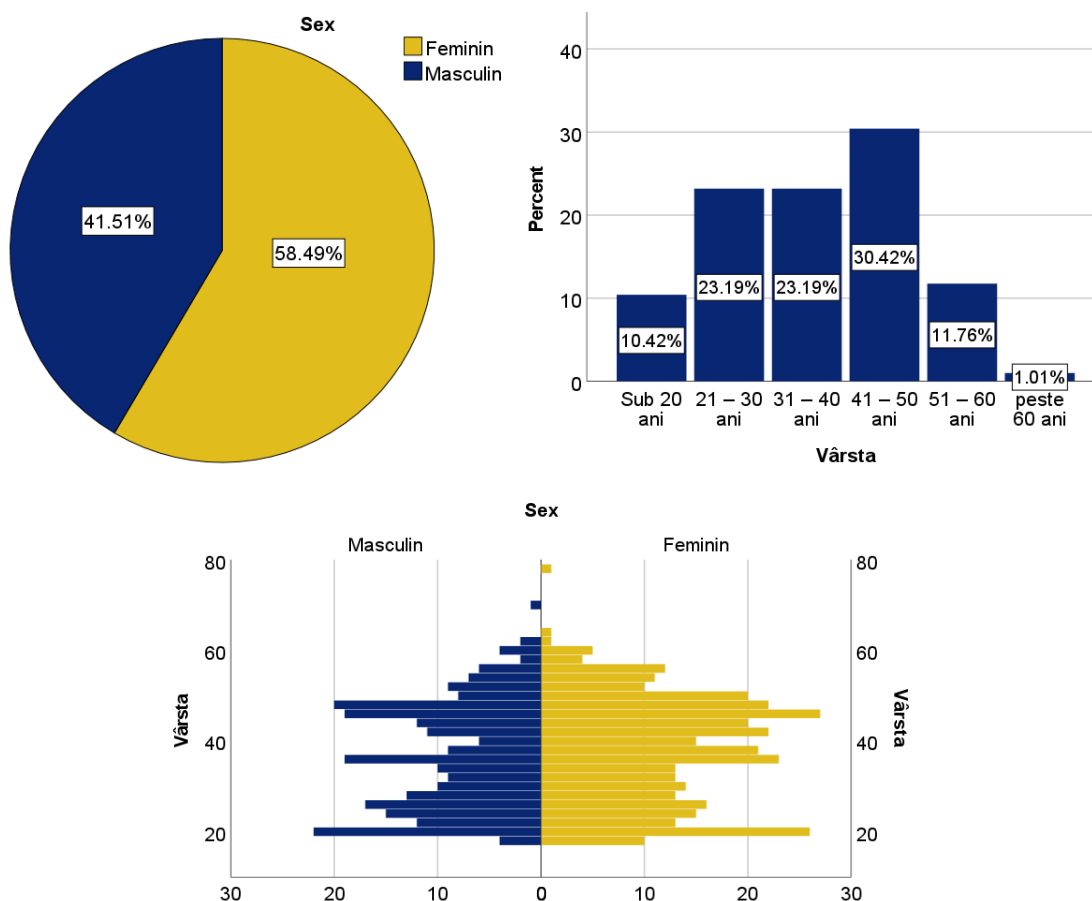


Figura 1. Distribuția cazurilor în funcție de sex și de vârstă. **Sursa:** Prelucrare proprie pe baza datelor din chestionar.

În cadrul analizei a existat o dominantă a sexului feminin, 58.49% dintre răspunsuri aparținând femeilor (n=348), respectiv 41.51% bărbaților (n=247).

Respondenții au avut vârste cuprinse între 18 și 78 ani, cu o vârstă medie de 37.06 ani (deviație standard 11.73, CI: [36.11, 38.00]) și o vârstă mediană de 37 ani, neexistând diferențe semnificative între sexe (vârstă medie: femei – 37.59 ani, bărbați – 36.31 ani).

În funcție de grupa de vârstă, respondenții au avut:

- 20 de ani sau mai puțin – în 10.42% din cazuri (n=61),
- Între 21 și 30 ani – în 23.19% din cazuri (n=138),
- Între 31 și 40 ani – în 23.19% din cazuri (n=138),
- Între 41 și 50 ani – în 30.42% din cazuri (n=181),
- Între 51 și 60 ani – în 11.76% din cazuri (n=70),
- Peste 60 ani – în 1.01% din cazuri (n=6).

Tabel 1. Distribuția cazurilor în funcție de sex. **Sursa:** Prelucrare proprie pe baza datelor din chestionar.

		Sex			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminin	348	58.49	58.5	58.5
	Masculin	247	41.51	41.5	100.0
	Total	595	100.0	100.0	

Tabel 2. Distribuția cazurilor în funcție de grupa de vârstă. **Sursa:** Prelucrare proprie pe baza datelor din chestionar.

		Vârsta			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sub 20 ani	62	10.42	10.4	10.4
	21 – 30 ani	138	23.19	23.2	33.6
	31 – 40 ani	138	23.19	23.2	56.8
	41 – 50 ani	181	30.42	30.4	87.2
	51 – 60 ani	70	11.76	11.8	99.0
	peste 60 ani	6	1.01	1.0	100.0
	Total	595	100.0	100.0	

Nivelul educațional

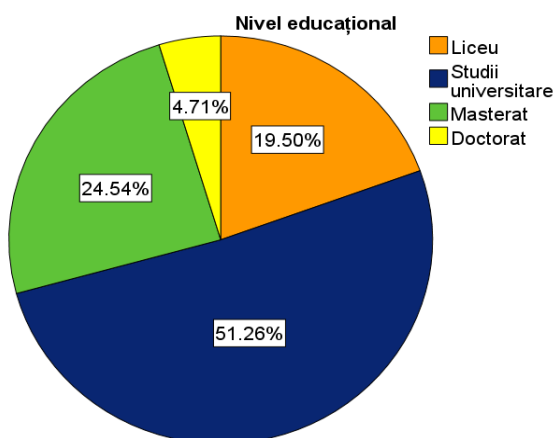


Figura 3. Distribuția respondenților în funcție de nivelul educațional al acestora. **Sursa:** Prelucrare proprie pe baza datelor din chestionar.

Au predominat respondenții cu studii universitare, aceștia reprezentând mai mult de jumătate din lotul analizat.

Astfel:

- 19.50% dintre respondenți aveau studii liceale (n=116, 1 din 5 respondenți),
- 51.26% aveau studii universitare (n=305, mai mult de 1 din 2 respondenți),
- 25.54% aveau masterat (n=146, 1 din 4 respondenți),
- 4.71% aveau studii doctorale (n=28, mai puțin de 1 din 20 respondenți).

Din punct de vedere statistic, nivelul educațional a fost similar între sexe.

Tabel 5. Distribuția respondenților în funcție de nivelul educațional al acestora. **Sursa:** Prelucrare proprie pe baza datelor din chestionar.

Nivel educațional					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liceu	116	19.50	19.5	19.5
	Studii universitare	305	51.26	51.3	70.8
	Masterat	146	24.54	24.5	95.3
	Doctorat	28	4.71	4.7	100.0
	Total	595	100.0	100.0	

Domeniu de activitate

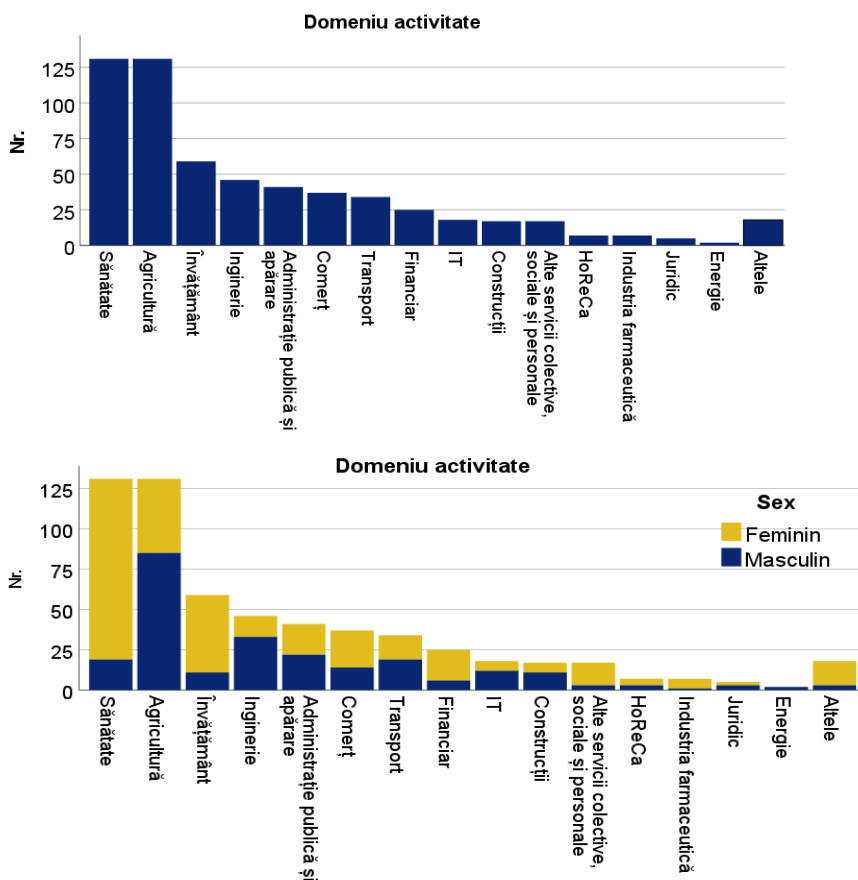


Figura 4. Distribuția respondenților în funcție de domeniul de activitate. **Sursa:** Prelucrare proprie pe baza datelor din chestionar.

Au predominat respondenții din domeniul sănătății și din agricultură, celelalte domenii însumând fiecare sub 10% dintre respondenți, după cum urmează:

- 22.02% dintre respondenți lucrau în agricultură (n=131, mai mult de 1 din 5 respondenți, 35.11% dintre respondenți erau femei, 64.89% erau bărbați),
- 22.02% în sănătate (n=131, mai mult de 1 din 5 respondenți, 85.50% femei, 14.50% bărbați),
- 9.92% în învățământ (n=59, 1 din 10 respondenți, 81.36% femei, 18.64% bărbați),
- 7.73% în inginerie (n=46, mai puțin de 1 din 10 respondenți, 28.26% femei, 71.74% bărbați),
- 6.89% în administrație publică și apărare (n=41, mai puțin de 1 din 10 respondenți, 46.34% femei, 53.66% bărbați),
- 6.22% în comerț (n=37, mai puțin de 1 din 10 respondenți, 62.16% femei, 37.84% bărbați),
- 5.71% în transporturi (n=34, mai mult de 1 din 20 respondenți, 44.12% femei, 55.88% bărbați),
- 4.20% în domeniul financiar (n=25, mai puțin de 1 din 20 respondenți, 76% femei, 24% bărbați),
- 3.03% în IT (n=18, mai puțin de 1 din 25 respondenți, 33.33% femei, 66.67% bărbați),
- 2.86% în alte activități de servicii colective, sociale și personale (n=17, mai puțin de 1 din 25 respondenți, 82.35% femei, 17.65% bărbați),
- 2.86% în construcții (n=17, mai puțin de 1 din 25 respondenți, 35.29% femei, 64.71% bărbați),
- 1.18% în HoReCa (n=7, mai puțin de 1 din 50 respondenți, 57.14% femei, 42.86% bărbați),
- 1.18% în industria farmaceutică (n=7, mai puțin de 1 din 50 respondenți, 85.71% femei, 14.29% bărbați),
- 0.84% în domeniul juridic (n=5, mai puțin de 1 din 100 respondenți, 40% femei, 60% bărbați),
- 0.34% în domeniul energiei (n=2, mai puțin de 1 din 100 respondenți, 100% bărbați),
- 3.03% în alte domenii (n=18, precum: cercetare, contabilitate, telecom, psihologie, vânzări, resurse umane, sport, meteorologie, prestări servicii, marketing etc., 83.33% femei, 16.67% bărbați)

Tabel 6. Distribuția respondenților în funcție de domeniul de activitate. **Sursa:** Prelucrare proprie pe baza datelor din chestionar.

Domeniu activitate		
	Frequency	Percent
Agricultură	131	22.02
Sănătate	131	22.02
Învățământ	59	9.92
Inginerie	46	7.73
Administrație publică și apărare	41	6.89
Comerț	37	6.22
Transport	34	5.71
Financiar	25	4.20
IT	18	3.03
Alte activități de servicii colective, sociale și personale	17	2.86
Construcții	17	2.86
HoReCa	7	1.18
Industria farmaceutică	7	1.18
Juridic	5	.84
Energie	2	.34
Altele	18	3.03
Total	595	100.0

Domeniile ordonate după ponderea angajaților nemulțumiți și foarte nemulțumiți de munca lor:

- Juridic – 20.00%
- Inginerie – 6.52%
- Agricultură, Sănătate – 4.58%
- Financiar – 4.00%
- Administrație publică – 2.44%

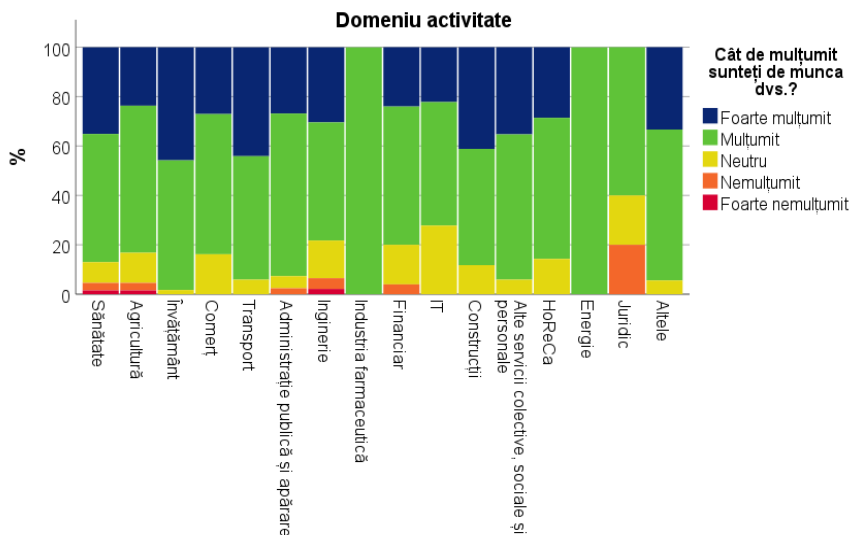


Figura 5. Distribuția respondenților în funcție de domeniul de activitate și gradul de mulțumire referitor la munca lor. **Sursa:** Prelucrare proprie pe baza datelor din chestionar.

Domeniile ordonate după ponderea de angajați foarte mulțumiți și mulțumiți de munca lor:

- Energie, Industria farmaceutică – 100%
- Învățământ – 98.31%
- Altele – 94.44%
- Transporturi, Alte activități de servicii colective, sociale și personale – 94.12%
- Administrație publică și apărare – 92.68%
- Construcții – 88.24%
- Sănătate – 87.02%
- HoReCa – 85.71%
- Comerț – 83.78%
- Agricultură – 83.21%
- Financiar – 80%
- Inginerie – 78.26%
- IT – 72.22%
- Juridic – 60%

Domeniile ordonate după ponderea de angajați puțin implicați și deloc implicați:

- Inginerie – 4.35%
- Agricultură – 3.05%
- Administrație publică și apărare – 2.44%
- Sănătate – 2.29%
- Învățământ – 1.69%

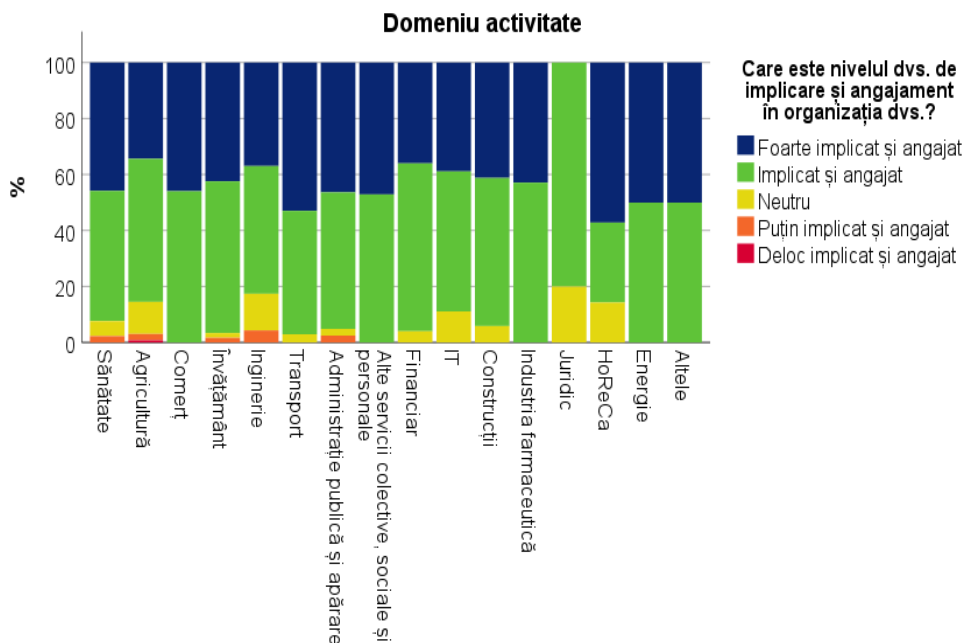


Figura 6. Distribuția respondenților în funcție de domeniul de activitate și gradul de implicare în companie.
Sursa: Prelucrare proprie pe baza datelor din chestionar.

Domeniile ordonate după ponderea de angajați implicați și foarte implicați:

- Comerț, Industria farmaceutică, Energie, Alte activități de servicii colective, sociale și personale, Alte domenii – 100%
- Transport – 97.06%
- Învățământ – 96.61%
- Financiar – 96.00%
- Administrație publică și apărare – 95.12%
- Construcții – 94.12%
- Sănătate – 92.40%
- HoReCa – 85.71%
- Agricultură – 85.47%
- Inginerie – 82.61%
- Juridic – 80.00%

Au predominat respondenții cu vechime mai mare de 5 ani în organizația curentă, aceștia însumând jumătate dintre cei care au răspuns la chestionar. Astfel:

- 50.42% dintre respondenți erau angajați în organizația curentă de mai mult de 5 ani (n=300, 1 din 2 respondenți)
- 12.10% erau angajați de 3 – 5 ani (n=72, mai mult de 1 din 10 respondenți)
- 16.30% de 1 – 3 ani (n=97, mai puțin de 1 din 5 respondenți)
- 21.18% de mai puțin de 1 an (n=126, mai mult de 1 din 5 respondenți)

Capitolul 3

PREDICȚIA GRADULUI DE SATISFACȚIE A ANGAJAȚILOR CU AJUTORUL UNUI MODEL DE REGRESIE ORDINALĂ

Dacă în cazul asocierilor calculate anterior era vorba despre corelație între factori, în cazul regresiei putem vorbi despre cauzalitate.

A fost efectuată o analiză de regresie logistică ordinală cu cote proporționale pentru a determina efectul parametrilor predictor (variabile independente) asupra gradului de satisfacție a angajaților (variabila dependentă), folosind procedurile PLUM și GENLIN.

Datele nu au prezentat multicoliniaritate.

Ipoteza șanselor proporționale este satisfăcută, așa cum reiese din testul liniarității coeficienților (testul liniilor paralele), $\chi^2=254.925$, $p=0.952$.

Testul de adecvare a modelului a indicat că acesta se potrivește bine cu datele observate, $\chi^2=2020.090$, $p=0.995$.

Includerea variabilelor de predicție contribuie la explicarea variabilei dependente, modelul fiind unul semnificativ statistic, $\chi^2=409.791$, $p<0.001$, acesta explicând între **33.0% (McFadden's)** și **56.8% (Nagelkerke's)** din variația variabilei dependente, ceea ce indică o capacitate explicativă bună a predictorilor.

În model am inclus:

- ca variabilă dependentă – gradul de mulțumire al angajaților referitor la munca lor, măsurat pe o scală ordinală cu 5 trepte: foarte nemulțumit, mulțumit, neutru, mulțumit, foarte mulțumit;
- ca variabile predictoare (independente) parametri analizați în subcapitolele anterioare, având ca punct de pornire asocierile semnificative statistic dintre aceștia și gradul de satisfacție al angajaților (au fost vizate doar asocierile moderate și puternice, au fost testate mai multe modele de regresie, acesta având cea mai bună capacitate de predicție).

Variabilele predictoare incluse în model au fost: nivelul educațional, perioada de când respondentul este angajat în companie, strategiile de motivare, metodele utilizate pentru îmbunătățirea comportamentului organizațional, nivelul de implicare și de angajament, recunoașterea și aprecierea pentru munca depusă, descrierea culturii organizaționale, claritatea stabilirii obiectivelor, frecvența feedbackului de la manager, recompensele cu cel mai mare grad de motivare, valorizarea și aprecierea în companie, oportunitățile de dezvoltare și îmbunătățire a abilităților, promovarea culturii de feedback, frecvența evaluărilor de performanță, gestionarea muncii în echipă, încurajarea asumării de riscuri și încercarea de lucruri noi, implicarea în procesul decizional din companie, autonomia în gestiunea muncii, susținerea dezvoltării și progresului angajaților în cadrul companiei, implicarea în cultura organizațională, promovarea colaborării interdepartamentale, promovarea transparenței și a deschiderii, promovarea responsabilității și asumării consecințelor, susținerea echilibrului dintre muncă și viața personală, posibilitățile de dezvoltare și promovare internă, libertatea de exprimare, susținerea diversității și a incluziunii.

Au avut un efect semnificativ statistic asupra nivelului de satisfacție următorii parametri:

- nivelul educațional,
- perioada de când respondentul este angajat în companie,
- strategiile de motivare,
- metodele utilizate pentru îmbunătățirea comportamentului organizațional,
- nivelul de implicare și de angajament,
- descrierea culturii organizaționale,
- frecvența feedbackului de la manager,
- recompensele cu cel mai mare grad de motivare,

- susținerea dezvoltării și progresului angajaților în cadrul companiei,
- promovarea responsabilității și asumării consecințelor,
- susținerea diversității și a incluziunii.

Celelalte (enumerate ulterior) nu au avut un efect semnificativ asupra gradului de satisfacție.

Astfel, utilizându-se termenul de nul de șansă/cotă, pentru a nu denatura sensul matematic/statistic, rezultă următoarele:

- Angajații cu studii doctorale prezintă o șansă de 3.96 ori mai mare de a fi mai mulțumiți de munca lor comparativ cu angajații cu studii liceale, $\chi^2 = 5.548$, $p = 0.019$.
- Șansele angajaților cu studii universitare de a fi satisfăcuți de munca prestată sunt similare cu ale celor care au studii liceale.

Rezultă faptul că **șansele ca un angajat să fie mai satisfăcut de munca sa cresc dacă are studii doctorale.**

- Angajații care lucrează de mai mult de 5 ani în aceeași organizație prezintă o șansă de 1.83 ori mai mare de a fi mai satisfăcuți de munca lor comparativ cu angajații care lucrează de mai puțin de 1 an, $\chi^2 = 4.771$, $p = 0.029$.
- Șansele angajaților care lucrează de 1-3 ani, respectiv de 3-5 ani, de a fi satisfăcuți de munca prestată sunt similare cu ale celor care lucrează de mai puțin de 1 an.

Rezultă că **o perioadă mai lungă de 5 ani lucrată în aceeași companie determină o creștere a șanselor ca angajatul să fie mai satisfăcut de munca sa.**

- Comparativ cu companiile în care nu se aplică nicio strategie de motivare, șansele ca angajații să fie mai satisfăcuți cresc de 15.8 ori dacă în companie se recunoaște performanța prin premii sau bonusuri financiare ($\chi^2 = 7.962$, $p = 0.005$), de 13.1 ori dacă în companie se implementează dezvoltarea profesională prin traininguri și programe de dezvoltare ($\chi^2 = 6.961$, $p = 0.008$), de 15.44 ori dacă în companie se acordă feedback regulat asupra performanței ($\chi^2 = 7.591$, $p = 0.006$), de 17.82 ori dacă în companie se optează pentru flexibilitatea programului de lucru și a mediului de muncă ($\chi^2 = 8.769$, $p = 0.003$).

Rezultă că **aplicarea strategiilor de motivare determină o creștere a șanselor ca angajații să fie mai mulțumiți de muncă.**

- Comparativ cu companiile în care nu se aplică nicio metodă pentru a îmbunătăți comportamentul organizațional, șansele ca angajații să fie mai satisfăcuți cresc de 91.47 ori dacă în companie se aplică un mix de mai multe metode (dintre feedback 360 grade, dezvoltarea abilităților de comunicare și colaborare, programe de dezvoltare a leadershipului, coaching și mentorat) ($\chi^2 = 4.639$, $p = 0.031$).
- Nu se observă vreo sporire a șanselor de creștere a satisfacției angajaților în cazul în care se aplică câte o singură metodă în companie, șansele de a fi satisfăcuți fiind similare cu ale angajaților din companiile în care nu se aplică nicio metodă.

Rezultă că **un mix de metode determină o creștere a șanselor de a avea angajați satisfăcuți.**

- Angajații care sunt foarte implicați și cei mai puțin implicați au șanse de 1007.53 ori, respectiv de 373.59 ori mai mari de a fi mai satisfăcuți de munca lor decât cei care nu sunt deloc implicați în companie, $\chi^2 = 8.204$, $p = 0.004$, respectiv $\chi^2 = 5.970$, $p = 0.015$.

Rezultă că **angajații cu niveluri crescute de implicare în companie au șanse mai mari de a fi mai satisfăcuți de munca lor.**

- Angajații din companii orientate spre profit au șanse cu 97.3% mai mici de a fi satisfăcuți de munca lor decât cei din organizațiile fără o orientare clară, $\chi^2 = 4.594$, $p = 0.032$. Nu se observă vreo sporire a șanselor de creștere a satisfacției angajaților indiferent de orientarea companiei (spre performanță și inovație, spre satisfacția angajaților și echilibrul vieții profesionale și personale, spre respectarea tradițiilor și regulilor, spre eficiență și control)

șansele de a fi satisfăcuți fiind similare cu ale angajaților din companiile care nu au o orientare clară.

Rezultă că **exceptând situația în care orientarea companiei spre profit determină scăderea satisfacției angajaților, celelalte moduri de orientare nu determină în vreun fel creșterea sau scăderea șanselor angajaților de a fi mai satisfăcuți.**

- Feedbackul de la manager, chiar dacă este oferit arangajatului, tot crește șansele de 3.78 ori de a-l face mai satisfăcut pe acesta de munca lui decât dacă nu l-ar primi deloc, $\chi^2 = 4.389$, $p = 0.036$. Feedbackul oferit uneori, destul de des, respectiv des nu are vreun impact asupra șanselor de a-l face pe angajat mai satisfăcut de muncă.

- Comparativ cu neacordarea niciunei recompense, șansele ca angajații să fie mai satisfăcuți cresc de 17.50 ori dacă în companie s-ar acorda bonusuri financiare ($\chi^2 = 5.051$, $p = 0.025$), de 15.58 ori dacă în companie s-ar oferi oportunități de formare și de dezvoltare profesională ($\chi^2 = 4.509$, $p = 0.034$), de 20.92 ori dacă s-ar acorda feedback pozitiv din partea managerului ($\chi^2 = 5.396$, $p = 0.020$), de 173.66 ori dacă în companie s-ar oferit unul sau mai multe dintre recompensele menționate anterior ($\chi^2 = 8.437$, $p = 0.004$).

Rezultă că **coordarea diverselor recompense determină o creștere variată a șanselor ca angajații să fie mai mulțumiți de muncă.**

- Angajații care au susținere în a se dezvolta și a progresa în cadrul organizației, chiar dacă aceasta este foarte redusă, tot au șanse de 4.02 ori mai mari de a fi mai satisfăcuți decât cei care nu primesc deloc susținere ($\chi^2 = 4.385$, $p = 0.036$). În cazul angajaților care sunt susținuți foarte mult, șansele cresc de 7.28 ori decât în cazul celor fără susținere ($\chi^2 = 7.343$, $p = 0.007$).

Rezultă că **susținerea dezvoltării și progresului angajaților crește șansele acestora de a fi mai mulțumiți cu munca lor.**

- Promovarea responsabilității și asumarea consecințelor, chiar dacă într-o mica măsură, tot crește șansele de 7.08 ori de a-l face pe angajat mai satisfăcut de munca lui decât dacă aceste valori nu ar fi promovate deloc, $\chi^2 = 5.891$, $p = 0.015$. Promovarea responsabilității într-o oarecare măsură sau foarte mult nu are vreun impact asupra șanselor de a-l face pe angajat mai satisfăcut de muncă.

Rezultă că **responsabilizarea, chiar și într-o mica măsură, determină o creștere a șanselor ca angajații să fie mai mulțumiți de muncă.**

- Atunci când în companie se încurajează diversitatea și incluziunea, chiar dacă într-o mica măsură, șansele angajaților de a fi mai satisfăcuți cresc de 5.1 ori comparativ cu ale angajaților din companiile unde aceste valori nu sunt susținute deloc.

Șansele angajaților de a fi mai satisfăcuți de munca lor sunt determinate de nivelul de recunoaștere și apreciere pe care le primesc în cadrul organizației, de nivelul de valorizare și de apreciere pe care le primesc în cadrul organizației, de claritatea cu care le sunt stabilite obiectivele și rolul în organizație, de frecvența cu care le sunt oferite oportunități de dezvoltare și de îmbunătățire a abilităților, de nivelul de promovare a culturii de feedback în organizație, de frecvența cu care se desfășoară evaluările de performanță în organizație, de modul în care este gestionată munca în echipă, de sprijinul în asumarea riscurilor și încercarea de lucruri noi în cadrul organizației, de gradul de implicare a acestora în procesul decizional în companie, de gradul de autonomie pe care îl au în a-și gestiona munca și a lua decizii în cadrul organizației, de nivelul de implicare în cultura organizațională, de nivelul de promovare a colaborării și al comunicării interdepartamentale, de nivelul de promovare a transparenței și a deschiderii în organizație, de gradul de susținere a echilibrului dintre muncă și viața personală, de frecvența cu care le sunt oferite oportunități de dezvoltare și de promovare internă, de gradul de siguranță pe care îl au când își exprimă opiniile și ideile în cadrul companiei.

Tabel 110: Testul liniarității coeficienților.

Sursa: Prelucrare proprie pe baza datelor din chestionar.

Test of Parallel Lines ^a				
Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Null Hypothesis	832.351			
General	577.426	254.925	294	.952
The null hypothesis states that the location parameters (slope coefficients) are the same across response categories.				
a. Link function: Logit.				

Tabel 111: Testul de adecvare a modelului.

Sursa: Prelucrare proprie pe baza datelor din chestionar.

Goodness-of-Fit			
	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	2020.090	2186	.995
Deviance	832.351	2186	1.000
Link function: Logit.			

Tabel 112: Ajustarea modelului.

Sursa: Prelucrare proprie pe baza datelor din chestionar.

Model Fitting Information				
Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	1242.142			
Final	832.351	409.791	98	.000
Link function: Logit.				

Tabel 113: Puterea explicativă a modelului.

Sursa: Prelucrare proprie pe baza datelor din chestionar.

Pseudo R-Square	
Cox and Snell	.498
Nagelkerke	.568
McFadden	.330
Link function: Logit.	

Nivelul de implicare și de angajament ale respondentului în organizație

Care este nivelul dvs. de implicare și angajament în organizația dvs.?

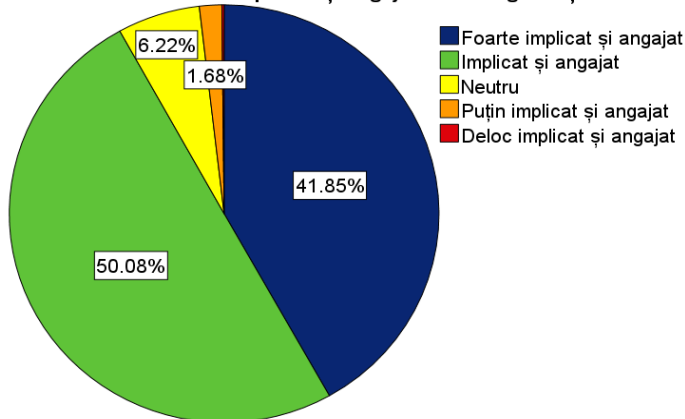


Figura 72 Distribuția răspunsurilor în funcție de nivelul de implicare și de angajament ale respondentului în cadrul organizației.

Sursa: Prelucrare proprie pe baza datelor din chestionar.

Majoritatea respondenților s-au declarat implicați sau foarte implicați și angajați în organizația din

care făceau parte, după cum urmează:

- 41.85% au apreciat că sunt foarte implicați și angajați (n=249, 2 din 5 respondenți),
- 50.08% erau implicați și angajați (n=298, 1 din 2 respondenți),
- 6.22% aveau un nivel neutru de implicare (n=37, 1 din 20 respondenți),
- 1.68% se considerau puțin implicați și angajați în organizația din care făceau parte (n=10, mai puțin de 1 din 50 respondenți),
- 0.17% se considerau deloc implicați (n=1, mai puțin de 1 din 100 respondenți).

Aspecte cheie:

- cei mai implicați angajați sunt cei din companiile în care se aplică un mix de metode;
- feedbackul 360 de grade, coachingul și mentoratul, respective dezvoltarea abilităților de colaborare sunt metodele corelate cu cele mai mari niveluri de implicare ale angajaților;
- în lipsa aplicării unor metode de îmbunătățire a comportamentului, angajații tind să fie mai puțin implicați.

Model de regresie ordinal pentru predicția gradului de implicare a angajaților

Dacă în cazul asocierilor calculate anterior era vorba despre corelație între factori, în cazul regresiei putem vorbi despre cauzalitate.

A fost efectuată o analiză de regresie logistică ordinală cu cote proporționale pentru a determina efectul parametrilor predictor (variabile independente) asupra gradului de implicare și angajament ale angajaților în organizație (variabila dependentă), folosind procedurile PLUM și GENLIN. Datele nu au prezentat multicolaritate.

Ipoteza șanselor proporționale este satisfăcută, așa cum reiese din testul liniarității coeficienților (testul liniilor paralele), $\chi^2=188.006$, $p=0.953$.

Testul de adecvare a modelului a indicat că acesta se potrivește bine cu datele observate, $\chi^2=2042.478$, $p=0.957$.

Includerea variabilelor de predicție contribuie la explicarea variabilei dependente, modelul fiind unul semnificativ statistic, $\chi^2=281.796$, $p<0.001$, acesta explicând între **24.6% (McFadden's)** și **44.2% (Nagelkerke's)** din variația variabilei dependente, ceea ce indică o capacitate explicativă bună a predictorilor.

În model am inclus:

- ca variabilă dependentă – gradul de implicare și angajament al angajaților, măsurat pe o scală ordinală cu 5 trepte: deloc implicat și angajat, puțin implicat și angajat, neutru, implicat și angajat, foarte implicat și angajat;
- ca variabile predictoare (independente) parametri analizați în subcapitolele anterioare, având ca punct de pornire asocierile semnificative statistic dintre aceștia și gradul de implicare al angajaților în companie. Variabilele predictoare incluse în model au fost: metodele utilizate pentru îmbunătățirea comportamentului organizațional, discuțiile cu managerul la cel puțin 6 luni, recunoașterea și aprecierea pentru munca depusă, descrierea culturii organizaționale, claritatea stabilirii obiectivelor, implicarea în stabilirea obiectivelor personale, frecvența feedbackului de la manager, valorizarea și aprecierea în companie, oportunitățile de dezvoltare și îmbunătățire a abilităților, promovarea culturii de feedback, frecvența evaluărilor de performanță, gestionarea muncii în echipă, încurajarea asumării de riscuri și încercarea de lucruri noi, implicarea în procesul decizional din companie, autonomia în gestiunea muncii, implicarea în cultura organizațională, promovarea colaborării interdepartamentale, promovarea transparenței și a deschiderii, promovarea responsabilității și asumării consecințelor, susținerea echilibrului dintre muncă și viața personală, posibilitățile de dezvoltare și promovare internă, libertatea de exprimare, susținerea diversității și a incluziunii.

Au avut un efect semnificativ statistic asupra nivelului de satisfacție următorii parametri:

- recunoașterea și aprecierea pentru munca depusă,
- implicarea în stabilirea obiectivelor personale,
- încurajarea în asumarea riscurilor și încercarea de lucruri noi,
- implicarea în cultura organizațională.

Astfel :

- recunoașterea și aprecierea frecventă a angajaților pentru munca depusă în organizație crește de 5.04 ori șansele ca aceștia să se implice mai mult în companie comparativ cu angajații care nu primesc deloc recunoaștere și apreciere, $\chi^2 = 4.344$, $p = 0.037$.

Recunoașterea și aprecierea frecventă a angajaților determină o creștere a implicării și a angajamentului acestora.

Șansele ca angajații să se implice mai mult nu cresc dacă sunt apreciați destul de des, uneori sau rareori.

- Implicarea angajaților într-o mare măsură în stabilirea obiectivelor personale din cadrul companiei crește de 2.36 ori șansele ca aceștia să se implice mai mult în companie comparativ cu angajații care nu au fost consultați deloc referitor la obiectivele personale, $\chi^2 = 5.435$, $p = 0.020$. Implicarea doar într-o oarecare măsură în stabilirea obiectivelor personale nu crește șansele ca aceștia să se implice mai mult în companie.

O implicare mare a angajaților în setarea obiectivelor personale determină o creștere a implicării acestora în companie.

- Încurajarea angajaților de a-și asuma riscuri și de a încerca lucruri noi foarte mult crește de 5.88 ori șansele ca aceștia să se implice mai mult în companie comparativ cu angajații care nu sunt încurajați deloc, $\chi^2 = 4.808$, $p = 0.028$. O încurajare doar într-o oarecare măsură sau nu prea mult nu determină o creștere a implicării angajaților.

Încurajarea în a-și asuma riscuri determină o creștere a implicării angajaților.

- Angajații care sunt implicați foarte mult în cultura organizațională au șanse de 5.89 ori mai mari de a fi mai implicați și angajați în companie comparativ cu angajații care nu sunt implicați deloc în cultura organizațională, $\chi^2 = 7.007$, $p = 0.008$. Implicarea doar într-o oarecare măsură sau nu prea mult a angajaților în cultura organizațională nu determină o creștere a nivelului de implicare a acestora în companie.

Implicarea angajaților în cultura organizațională determină o creștere a implicării acestora în companie.

Ceilalți parametri predictori nu au avut un efect semnificativ asupra nivelului de implicare a angajaților în companie.

Tabel 139: Testarea liniarității coeficienților.

Sursa: Prelucrare proprie pe baza datelor din chestionar.

Test of Parallel Lines ^a				
Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Null Hypothesis	864.173			
General	676.167	188.006	222	.953
The null hypothesis states that the location parameters (slope coefficients) are the same across response categories.				
a. Link function: Logit.				

Tabel 140: Testul de adecvare a modelului.

Sursa: Prelucrare proprie pe baza datelor din chestionar.

Goodness-of-Fit			
	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	2042.478	2154	.957
Deviance	864.173	2154	1.000
Link function: Logit.			

Tabel 141: Ajustarea modelului.

Sursa: Prelucrare proprie pe baza datelor din chestionar.

Model Fitting Information				
Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	1145.969			
Final	864.173	281.796	74	.000
Link function: Logit.				

Tabel 142: Puterea explicativă a modelului.

Sursa: Prelucrare proprie pe baza datelor din chestionar.

Pseudo R-Square	
Cox and Snell	.377
Nagelkerke	.442
McFadden	.246
Link function: Logit.	

Feedbackul referitor la performanță în ultimele 6 luni

În ultimele 6 luni, ați avut o discuție cu managerul sau superiorul dvs. cu privire la performanța dvs.?

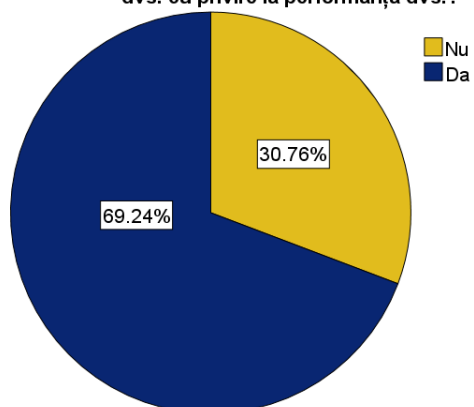


Figura 96 Distribuția respondenților care au primit feedback referitor la performanță în ultimele 6 luni.

Sursa: Prelucrare proprie pe baza datelor din chestionar.

Majoritatea respondenților, adică 69.24%, au afirmat că în ultimele 6 luni au avut o discuție cu managerul / superiorul în legătură cu performanța (n=412, 7 din 10 respondenți).

CONCLUZII ȘI PROPUNERI

Decizia de a aborda această temă de cercetare a avut la bază existența unui trend în creștere, înregistrat în rândul populației din zona rurală, de a accesa locuri de muncă în mediul urban / străinătate în detrimentul zonei rurale, acest aspect conducând la depopularea localităților rurale din țara noastră.

Acest studiu a vizat realizarea unei analize comparative la nivelul resorturilor psihologice care motivează respondenții ce activează în mediul rural și pe cei din mediul urban, activi în diverse domenii de activitate.

Analiza statistică a managementului motivațional demonstrează existența unor corelații semnificative între strategiile de motivare implementate în cadrul organizațiilor și nivelul de satisfacție, implicare și performanță al angajaților, evidențiind importanța recunoașterii meritocrației, a clarității obiectivelor și a promovării culturii organizaționale a muncii inclusive și transparente ca factori determinanți ai unui climat de determinare a motivației salariaților.

➤ **Managementul motivațional influențează semnificativ satisfacția și productivitatea angajaților**, strategiile de recunoaștere a performanței și dezvoltării profesionale fiind asociate cu un grad ridicat de implicare organizațională.

➤ **Dimensiunea organizației determină variații în aplicarea strategiilor de motivare**, companiile mari punând un accent mai mare pe formarea continuă, iar cei mici pe flexibilitatea programului de lucru.

➤ **Există o relație statistică semnificativă între claritatea comunicării strategii de motivare și eficiență**, angajații având o percepție mai pozitivă asupra organizațiilor care promovează o comunicare transparentă și directă.

➤ **Feedbackul managerial regulat și recunoașterea performanței sunt predictorii semnificativi ai angajamentului profesional**, subliniind necesitatea unor sisteme structurate de evaluare și recompensare.

➤ **Nivelul educațional al angajaților influențează percepția asupra importanței factorilor motivaționali**, persoanele cu studii superioare fiind mai receptive la oportunități de dezvoltare profesională și recunoașterea performanței.

➤ **Cultura organizațională reprezintă un determinant esențial al satisfacției și implicației angajaților fiind recomandate organizațiile cu politici de transparență și includerea unui climat de muncă mai favorabil.**

➤ **Gradul de autonomie în luarea deciziilor este corelat pozitiv cu motivația angajaților**, responsabilizarea individuală având un impact favorabil asupra performanței și inițiativei.

➤ **Numărul de ore lucrate pe săptămână variază în funcție de nivel educațional și de poziție ocupată în companie**, angajații cu studii avansate și cei din poziții de conducere manifestând o predispoziție mai mare de a depăși norma standard de lucru.

- **Promovarea culturii de feedback și încurajarea exprimării opiniilor sunt factori critici pentru retenția angajaților**, evidențiind necesitatea unui mediu organizațional deschis și participativ.
- **Echilibrul dintre viața profesională și cea personală are un impact major asupra motivației și satisfacției angajaților**, organizațiilor care implementează politici flexibile înregistrând un grad mai ridicat de loialitate din partea angajaților.
- **Strategiile de motivare au un impact diferențiat asupra diverselor categorii de angajați**, efectele acestora fiind influențate de factori precum vârsta, nivelul educațional și experiența profesională.
- **Discuțiile periodice cu managerul și claritatea obiectivelor sunt corelate cu o creștere a satisfacției profesionale**, demonstrând importanța unei structuri organizaționale bine definite.
- **Metodele de dezvoltare a comportamentului organizațional variază în funcție de dimensiunea companiei**, dezvoltarea abilităților de colaborare și comunicare fiind predominante în toate tipurile de organizare.
- **Modelul de regresie ordinală aplicată în studiu confirmă că recunoașterea performanței, cultura organizațională și claritatea obiectivelor sunt factori determinanți ai satisfacției și implicării angajaților.**
- **Promovarea internă și oportunități de dezvoltare profesională sunt asociate pozitiv cu motivația angajaților**, subliniind importanța unui sistem de avansare clar definit în cadrul organizației.

LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE

Lucrări științifice publicate

1. Grigorescu, C., Zugravu, G. A., & Tudor, M. (2025). *The impact of continuous connectivity on work-life balance*. **ACROSS Journal of Interdisciplinary Cross-Border Studies**, 9(1), 17–24. ISSN 2602-1463. DOI 10.35219/across.2025.1.03. Anul 2024
2. Grigorescu C., Tudor M., Zugravu C.L., Zugravu G.A. (2024). *Good organizational behavior motivational tool used as a key component in viticulture and wine research and development*. **Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development**, Vol. 24(4).
3. Ștefan S., Tudor M., Ciubuca A., Grigorescu C. (2024). *Impact of Climate Dynamics on Vineyards in the South-Eastern Region of Galați County, Romania*. **Environmental Analysis & Ecology Studies**, Vol. 12(3), pp. 1427–1434.
4. Grigorescu Ciprian, Zugravu Constanța Laura, Zugravu Adrian Gheorghe (2025) *Analysis of Motivational Strategies in Rural Areas of Romania*, published in the journal **Annals of Dunarea de Jos Galați**, Fascicle I. Economics and Applied Informatics, www.eia.feaa.ugal.ro, ISSN print 1584-0409, ISSN online 2344-441X, indexed in the following international databases: ERIH+, EconLit, DOAJ, RePec, Ebsco, Ulrichs, EconPapers
5. Ștefan C.S., Grigorescu C. (2024). *The effects of heavy metal pollution on the metabolism of plants*. **Lucrări Științifice Seria Horticultură**, Vol. 67(1), pp. 81–84.
6. Grigorescu C., Tudor M., Ferțu I.D. (2024). *Management strategies regarding the quality of foods of animal origin*. **Animal & Food Sciences Journal Iași**, Vol. 82(6), pp. 35–38.
7. Tudor M., Stoica M., Grigorescu C., Ferțu I.D. (2024). *Antimicrobial investigation of polyphenol action present in forest fruits and red wine extracts*. **ISHS Acta Horticulturae**, Vol. 1418_25, pp. 359–366.
8. Ștefan C.S., Tudor M., Ponor L.N., Grigorescu C., Ferțu I.D. (2024). *Anthocyanin and Polyphenol Antimicrobial Properties in Forest Fruits and Red Wine Extracts*. **Biomed Journal of Scientific & Technical Research**, Vol. 56(4), pp. 48372–48379.
9. Grigorescu C., Zugravu G.A. (2024). *Motivation and organizational behavior to be successful in business*. **12th Edition of CSSD-UDJG**, iunie 2024. Prezentare națională (fără ISSN/ISBN).
10. Grigorescu C., Zugravu G.A. (2024). *Developments in the theories of motivation*. **13th Edition of CSSD-UDJG**, iunie 2025. Prezentare națională (fără ISSN/ISBN).
11. Grigorescu C., Zugravu G.A. (2024). *Educational Management Strategy for Circular Economy Transit in Rural Areas*. **Conferință Internațională Chișinău**, 18–19 noiembrie 2024.
12. Grigorescu C., Zugravu G.A. (2024). *The impact of continuous connectivity on the balance between personal and professional life*. **Conferință Internațională Chișinău**, 18–19 noiembrie 2024.
13. Ciovărtă V., Grigorescu C., Ferțu I.D. (2023). *Influența biopesticidelor asupra sănătății umane*. **Congresul GALMED**, Galați, pag. 150.
14. Lupu M., Grigorescu C., Ferțu I.D. (2023). *Micro și nano-plastice – impact asupra sănătății umane*. **Congresul GALMED**, Galați, pag. 155.
15. Grigorescu C., Zugravu G.A. (2023). *The Influence of Organizational Culture on Motivation Management*. **41st IBIMA Conference**, Granada, Spania. ISBN: ISSN 2767-9640.

16. **Grigorescu C., Zugravu G.A.** (2023). *Developing Pleasure of Working Behavior by Motivating Employees: Literature Review*. **Journal of Human Resources Management Research**, Vol. 2022, Art. ID 165167.
17. **Grigorescu C., Zugravu G.A.** (2023). *Times Management – Efficiency and Productivity in the Organization*. **11th Edition of CSSD-UDJG**, iunie 2023.
18. **Grigorescu C., Mușat A., Zugravu G.A.** (2022). *Developing Organizational Behavior By Motivating Employees*. **40th IBIMA Conference**, Seville, Spania. ISBN: 979-8-9867719-0-8.
19. **Mușat A., Zugravu C.L., Grigorescu C., Zugravu G.A.** (2022). *Diversity in the Training of Specific Skills, Educational Management Strategy in Rural Areas*. **40th IBIMA Conference**, Seville, Spania. ISBN: 979-8-9867719-0-8.
20. **Mogildea L., Zugravu C.L., Grigorescu C., Zugravu G.A.** (2022). *The Competition on the International Wheat Market*. **40th IBIMA Conference**, Seville, Spania. ISBN: 979-8-9867719-0-8.
21. **Grigorescu C., Zugravu G.A.** (2022). *Motivating Employees and the Pleasure of Working, Review*. **39th IBIMA Conference**, Madrid, Spania. ISBN: 978-0-9998551-8-8.
22. **Grigorescu C., Mușat A., Zugravu G.A.** (2022). *Developing Organizational Behavior by Motivating Employees*. **Research in Business Innovation, Management and Performance**, Vol. 2022(6), Art. ID 4039222.
23. **Grigorescu C., Zugravu G.A.** (2022). *The Influence of Organizational Culture on Motivation Management*. **Management in Modern Organizations – Theory and Practice**, Vol. 2023(4), Art. ID 4116323.
24. **Grigorescu C., Zugravu G.A.** (2022). *A systematic review on the recent advances of fruits and vegetables drying technologies*. **10th Edition of CSSD-UDJG**, iunie 2022.

BIBLIOGRAFIE

- [1] Z. Wang and M. Gagné, "A Chinese–Canadian Cross-Cultural Investigation of Transformational Leadership, Autonomous Motivation, and Collectivistic Value," <http://dx.doi.org/10.1177/1548051812465895>, vol. 20, no. 1, pp. 134–142, Nov. 2012, doi: 10.1177/1548051812465895.
- [2] G. R. Slemp, M. L. Kern, K. J. Patrick, and R. M. Ryan, "Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review," *Motiv Emot*, vol. 42, no. 5, pp. 706–724, Oct. 2018, doi: 10.1007/S11031-018-9698-Y/FIGURES/3.
- [3] M. G. . Ehrhart, Benjamin. Schneider, and W. H. . Macey, *Organizational climate and culture : an introduction to theory, research, and practice*. Routledge, 2014. Accessed: Feb. 25, 2025. [Online]. Available: <https://www.routledge.com/Organizational-Climate-and-Culture-An-Introduction-to-Theory-Research-and-Practice/Ehrhart-Schneider-Macey/p/book/9781848725287>
- [4] C. Circu, "A.H. Maslow - Motivatie si personalitate", Accessed: Feb. 24, 2025. [Online]. Available: https://www.academia.edu/30348805/A_H_Maslow_Motivatie_si_personalitate
- [5] J. C. Jackson *et al.*, "Improving Patient Care Through the Prism of Psychology: application of Maslow's Hierarchy to Sedation, Delirium and Early Mobility in the ICU," *J Crit Care*, vol. 29, no. 3, p. 438, 2014, doi: 10.1016/J.JCRC.2014.01.009.
- [6] G. A. Luz, "Maslow's hierarchy of needs as a model for the process of the development of national noise regulations," 2008.
- [7] B. D. S. Ghaleb, "Towards A Dynamic Model of Human Needs: A Critical Analysis of Maslow's Hierarchy," *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, vol. 2, no. 03, pp. 1028–1046, Jun. 2024, doi: 10.59653/IJMARS.V2I03.674.
- [8] H. Pawsey, K. M. Cramer, and D. DeBlock, "Life satisfaction and Maslow's hierarchy of needs: an international analysis of the world values survey," *International Journal of Happiness and Development*, vol. 8, no. 1, pp. 66–79, 2023, doi: 10.1504/IJHD.2023.131530.
- [9] D. Lester, J. Hvezda, S. Sullivan, and R. Plourde, "Maslow's Hierarchy of Needs and Psychological Health," *J Gen Psychol*, vol. 109, no. 1, pp. 83–85, Jul. 1983, doi: 10.1080/00221309.1983.9711513.
- [10] L. Bexheti and A. Bexheti, "The Impact of Herzberg's Two Factor Theory and Efficiency at Work," *European Journal of Multidisciplinary Studies*, vol. 1, no. 2, p. 378, Apr. 2016, doi: 10.26417/EJMS.V1I2.P378-385.
- [11] Hauwa Dogonyaro and Frederick Nwosu, "Explorarea reținerii angajaților în industria ospitalității prin teoria motivației cu doi factori a lui Herzberg," Dec. 2024.
- [12] M.-C. Matei and M.-M. Abrudan, "Adapting Herzberg's Two Factor Theory to the Cultural Context of Romania," *Procedia Soc Behav Sci*, vol. 221, pp. 95–104, Jun. 2016, doi: 10.1016/J.SBSPRO.2016.05.094.
- [13] G. Jung and K.-K. Moon, "Examining Public Service Motivation's Impact on Organizational Commitment: Focusing on Moderating Roles of Hygiene and Motivation Factors," *Behavioral Sciences*, vol. 14, no. 6, p. 476, Jun. 2024, doi: 10.3390/bs14060476.
- [14] B. Behzadnia, P. J. C. Adachi, E. L. Deci, and H. Mohammadzadeh, "Associations between students' perceptions of physical education teachers' interpersonal styles and students' wellness, knowledge, performance, and intentions to persist at physical activity: A self-determination theory approach," *Psychol Sport Exerc*, vol. 39, pp. 10–19, Nov. 2018, doi: 10.1016/j.psychsport.2018.07.003.
- [15] J. A. Moreno Murcia, M. López De San Román, C. Martínez Galindo, N. Alonso, and D. González-Cutre, "Peers' Influence on Exercise Enjoyment: A Self-Determination Theory Approach," *J Sports Sci Med*, vol. 7, no. 1, p. 23, Mar. 2008, Accessed: Feb. 24, 2025. [Online]. Available: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3763348/>

- [16] M. Standage, J. L. Duda, and N. Ntoumanis, "A test of self-determination theory in school physical education," *British Journal of Educational Psychology*, vol. 75, no. 3, pp. 411–433, Sep. 2005, doi: 10.1348/000709904X22359.
- [17] P. J. Teixeira, E. V. Carraça, D. Markland, M. N. Silva, and R. M. Ryan, "Exercise, physical activity, and self-determination theory: A systematic review," *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, vol. 9, no. 1, pp. 1–30, Jun. 2012, doi: 10.1186/1479-5868-9-78/FIGURES/2.
- [18] J. De Man *et al.*, "What Motivates People With (Pre)Diabetes to Move? Testing Self-Determination Theory in Rural Uganda," *Front Psychol*, vol. 11, Mar. 2020, doi: 10.3389/FPSYG.2020.00404.
- [19] J. De Man *et al.*, "Motivational determinants of physical activity in disadvantaged populations with (pre)diabetes: a cross-cultural comparison," *BMC Public Health*, vol. 22, no. 1, pp. 1–13, Dec. 2022, doi: 10.1186/S12889-022-12539-9/TABLES/5.
- [20] E. L. Deci and R. M. Ryan, "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior," *Psychol Inq*, vol. 11, no. 4, pp. 227–268, Oct. 2000, doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01.
- [21] M. Roche and J. M. Haar, "A metamodel approach towards self-determination theory: a study of New Zealand managers' organisational citizenship behaviours," *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, no. 18, pp. 3397–3417, Oct. 2013, doi: 10.1080/09585192.2013.770779.
- [22] J. R. Van Doorn, "Marylène Gagné (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*," *Psychology Learning & Teaching*, vol. 14, no. 2, pp. 205–209, Jul. 2015, doi: 10.1177/1475725715584700.
- [23] C. Tripon, "REZISTENȚA LA SCHIMBARE ÎN INSTITUȚIILE ADMINISTRAȚIEI PUBLICE Ciprian TRIPON," *Revista Transilvană de Științe Administrative*, vol. 2, no. 35, pp. 141–159, 2014.
- [24] H. Aguinis, H. Joo, and R. K. Gottfredson, "What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money," *Bus Horiz*, vol. 56, no. 2, pp. 241–249, Mar. 2013, doi: 10.1016/J.BUSHOR.2012.11.007.
- [25] R. and Deci, "SDT: Basic psychological needs, development and wellness," *Prog Neuropsychopharmacol Biol Psychiatry*, vol. 27, no. 5, pp. 885–887, 2017.
- [26] "P1: FLT Motivation and Emotion [me] The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement 1," 2003.
- [27] A. B. Bakker and E. Demerouti, "Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward," *J Occup Health Psychol*, vol. 22, no. 3, pp. 273–285, 2017.
- [28] Loredana Ivan, Madalina Iorga, and Stanescu Dan Florin, *Competența emoțională și evaluare interpersonală*. 2014.
- [29] S. Watson, "Noe, R. (2017). Employee training and development . New York, NY: McGraw Hill Education. ISBN: 978-0078112850 ," *Hum Resour Dev Q*, vol. 33, no. 2, Jun. 2022, doi: 10.1002/HRDQ.21333.
- [30] H. Aguinis and K. Kraiger, "Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society," *Annu Rev Psychol*, vol. 60, no. Volume 60, 2009, pp. 451–474, Jan. 2009, doi: 10.1146/ANNUREV.PSYCH.60.110707.163505/CITE/REFWORKS.
- [31] J. S. Adams, "Inequity In Social Exchange," *Adv Exp Soc Psychol*, vol. 2, no. C, pp. 267–299, Jan. 1965, doi: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2.
- [32] J. B. Miner, "Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership," *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*, pp. 1–416, Mar. 2015, doi: 10.4324/9781315702018.
- [33] M. Maryle, M. Gagné, and E. L. Deci, "Self-determination theory and work motivation," *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav*, vol. 26, pp. 331–362, 2005, doi: 10.1002/job.322.
- [34] J. E. Dinh, R. G. Lord, W. L. Gardner, J. D. Meuser, R. C. Liden, and J. Hu, "Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives," *Leadersh Q*, vol. 25, no. 1, pp. 36–62, Feb. 2014, doi: 10.1016/J.LEAQUA.2013.11.005.

- [35] G. R. Slemp, M. L. Kern, and D. A. Vella-Brodrick, "Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support," *Psychol Well Being*, vol. 5, no. 1, p. 7, Dec. 2015, doi: 10.1186/s13612-015-0034-y.
- [36] R. B. Kaiser, R. Hogan, and S. B. Craig, "Leadership and the Fate of Organizations," *American Psychologist*, vol. 63, no. 2, pp. 96–110, Feb. 2008, doi: 10.1037/0003-066X.63.2.96.
- [37] J.-L. Denis, L. Lamothe, and A. Langley, "The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations," <https://doi.org/10.5465/3069417>, vol. 44, no. 4, pp. 809–837, Nov. 2017, doi: 10.5465/3069417.
- [38] R. E. Riggio, "Why Followership?," *New Dir Stud Leadersh*, vol. 2020, no. 167, pp. 15–22, Sep. 2020, doi: 10.1002/YD.20395.
- [39] P. Gyimah, K. O. Appiah, and R. N. Lussier, "Success versus Failure Prediction Model for Small Businesses in Ghana," *Journal of African Business*, vol. 21, no. 2, pp. 215–234, Apr. 2020, doi: 10.1080/15228916.2019.1625017.
- [40] J. Antonakis, B. J. Avolio, and N. Sivasubramaniam, "Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire," *Leadersh Q*, vol. 14, no. 3, pp. 261–295, Jun. 2003, doi: 10.1016/S1048-9843(03)00030-4.
- [41] T. A. Judge, R. F. Piccolo, and R. Ilies, "The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research," *J Appl Psychol*, vol. 89, no. 1, pp. 36–51, Feb. 2004, doi: 10.1037/0021-9010.89.1.36.
- [42] M. Mumford, A. Antes, J. Caughron, and T. Friedrich, "Leadership carismatic, ideologic și pragmatic: influențe pe mai multe niveluri asupra apariției și performanței. ," *Leadersh Q*, vol. 19, pp. 144–160, 2008.
- [43] Aayushi Zaveri, "Testul Chi-pătrat: Înțelegerea și aplicarea acestui instrument statistic," *Mind the Graph*, 2024.
- [44] S. S. SHAPIRO and M. B. WILK, "An analysis of variance test for normality (complete samples)," *Biometrika*, vol. 52, no. 3–4, pp. 591–611, Dec. 1965, doi: 10.1093/biomet/52.3-4.591.
- [45] Nornadiah Mohd Razali and Yap Bee Wah, "Comparații de putere ale lui Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Testele Lilliefors și Anderson - Darling Test," *Jurnalul de modelare statistică și analiză*, vol. 2, no. 1, pp. 21–33, 2011.

ANEXE

Anexa 1 – Chestionarul – întrebările

Anexa 2 – Chestionarul – răspunsurile