Managementul motivării în companiile de asigurări din România

- REZUMAT -

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof.univ.dr. Ion STEGĂROIU

DOCTORAND:
Bogdan ȘTEFĂNESCU

TÂRGOVIȘTE
Anul 2021

CUPRINS

Lista abrevieri .....
Listă figuri .....
Listă grafice .....
Listă tabele .....
INTRODUCERE .....
Actualitatea, oportunitatea și necesitatea demersului științific .....
CAPITOLUL 1 – STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIUL MOTIVĂRII .....
1.1. Definirea conceptului de motivare .....
1.2. Teoriile motivării .....
1.2.1. Teorii orientate spre conținutul motivației .....
1.2.1.1 Teoria ierarhiei nevoilor a lui Abraham Maslow .....
1.2.1.2. Teoria achiziției succeselor (sau teoria nevoilor dobândite) a lui David McClelland .....
1.2.1.3. Teoria factorilor duali a lui Frederick Herzberg .....
1.2.1.4. Teoria ERG a lui Clayton Alderfer .....
1.2.2. Teorii orientate spre procesul motivațional .....
1.2.2.1. Teoria performanțelor așteptate a lui Victor Vroom .....
1.2.2.2. Teoria echității a lui Stacy Adams .....
1.2.2.3. Teoria X și Y a lui Douglas McGregor .....
1.2.3. Teorii ale interacțiunii .....
1.2.3.1. Modelul relațional al motivării .....
1.2.3.2. Teoria "câmpurilor de viață" .....
1.2.4. Teorii ale dezvoltării personale .....
1.2.4.1. Analiza tranzacțională după Eric Berne .....
1.2.4.2. Programarea neuro-lingvistică .....
1.2.4.3. Motivarea prin valori (Robert Dilts, Gregory Bateson) .....
CAPITOLUL 2. PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI MOTIVĂRII ÎN COMPANIILE DE ASIGURĂRI DIN ROMÂNIA .....
2.1. Istoricul apariției instituțiilor financiare .....
2.2. Sistemul de asigurări românesc actual .....
și particularitățile motivării angajaților din companiile de profil .....
CAPITOLUL 3 – CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC ȘI METODOLOGIC .....
3.1. Cadrul conceptual al demersului științific .....
3.1.1. Cultura organizațională în companiile de asigurări din România .....
3.1.2. Climatul organizațional în companiile de asigurări din România .....
3.1.3. Leadershipul în companiile de asigurări din România .....
3.1.4. Motivarea personalului și performanța organizațională .....
3.2. Abordarea epistemologică a cercetării științifice .....
3.3. Cadrul metodologic de elaborare a cercetării științifice .....
3.3.1. Caracteristici ale metodelor de cercetare calitative .....
3.3.2. Caracteristici ale metodelor de cercetare cantitative .....
3.3.3. Scopul, obiectivele și ipotezele cercetării 7
3.3.4. Elaborarea chestionarului utilizat în cercetare .....
CAPITOLUL 4. ANALIZA ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR CERCETĂRII .....
4.1. Aplicarea chestionarului și culegerea datelor .....
4.2. Analiza statistică a datelor și interpretarea rezultatelor .....
4.3. Validarea ipotezelor 8

4.4. Concluzii intermediare 11
CAPITOLUL 5 – MODEL DE MOTIVARE A ANGAJAȚILOR DIN COMPANIILE DE ASIGURĂRI DIN ROMÂNIA 14
5.1. Fundamentele elaborării unui model de motivare 14
5.2. Aspecte de îmbunătățit ale climatul organizațional 15
5.3. Aspecte de îmbunătățit ale culturii organizaționale 17
5.4. Aspecte de îmbunătățit ale leadershipului 19
5.5. Aspecte de îmbunătățit în situații de criză 21
5.6. Implementarea modelului 23
5.7. Ghid practic de evaluare pentru identificarea nevoilor de dezvoltare și motivare a angajatului 25
CONCLUZII FINALE 28
CONTRIBUȚII PERSONALE 33
LIMITELE DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC 35
PERSPECTIVE DE DEZVOLTARE A CERCETĂRII 36
BIBLIOGRAFIE 37
ANEXA 1 .....
ANEXA 2 .....

CUVINTE CHEIE: motivare, cultură organizațională, climat organizațional, leadership, stiluri de leadership, performanță, productivitate, managementul situațiilor de criză, continuitate, sustenabilitate.

Actualitatea, oportunitatea și necesitatea demersului științific

Am inițiat prezenta cercetare cu ferma convingere că rezultatele obținute vor aduce o contribuție esențială la creșterea productivității angajaților din companiile de asigurări din România prin creșterea nivelului de motivare al acestora. O analiză rapidă a situației actuale din domeniu întărește sentimentul că performanța organizațională poate fi îmbunătățită semnificativ cu ajutorul tehnicilor și metodelor de motivare ale angajaților, adaptate fiecărui grup în funcție de zonă și componența acestuia.

Schimbările legislative de pe plan european sunt transpuse în legislațiile naționale ale statelor membre, iar o parte din acestea vizează munca, condițiile de muncă, discriminarea la locul de muncă și nu numai, diversitatea și alte criterii care sensibilizează relația cu personalul din organizații. Companiile cu tradiție au înțeles de mult faptul că resursa umană trebuie adusă în față, prețuită, instruită și motivată. Însă practica din multe organizații tinde să fie diferită de procedurile teoretice. Astfel, forța de muncă integrată într-o companie are așteptări să fie tratată cu respect, responsabilitate, demnitate și înțelegere. Iar răspunsul angajaților trebuie să fie de aceeași manieră, arătând conștiinciozitate, dedicare și loialitate. Complexitatea societății românești, lacunele existente în legislație, promovarea pe funcții a unor persoane care nu au trecut prin toate etapele de dezvoltare profesională sau nu au calitățile necesare, au făcut să existe în multe entități fluctuații mari de personal, lipsă de asumare și de implicare din partea angajaților. Pentru a schimba aceste comportamente, managerii se recomandă a fi selectați numai dintre persoane care dovedesc anumite calități de leadership, cu o moralitate exemplară, care se identifică cu valorile organizaționale ale entității și care trebuie să fie instruiți în spiritul creșterii performanței organizaționale prin motivarea exemplară a echipei coordonate.

De aceea, ne-am propus ca în cercetarea efectuată să identificăm factorii motivaționali care aduc creșterea productivității și satisfacția angajaților din companiile de asigurări din țara noastră. Alt deziderat care se dorește atins în prezenta cercetare este acela de a demonstra că managerii buni, care aleg inspirat stilul de leadership pe care îl aplică în activitatea curentă, pot influența direct nivelul de motivare al angajaților, conducând implicit către atingerea țintelor asumate.

Aceste obiective se consideră a fi imperative, deoarece companiile de asigurări din România trebuie să îmbrățișeze schimbările pe plan european în general și românesc în special și să profite de oportunitatea de a-și îndruma angajații către performanță prin punerea lor pe primul plan. Este necesară o actualizare a modului în care se abordează motivarea în muncă în contextul schimbărilor ce afectează permanent mediul social și economic. Perioada ultimilor ani a fost dominată de schimbări semnificative pe toate planurile. Astfel, de la schimbările legislative până la situația de criză generată de pandemia de Coronavirus, organizațiile s-au confruntat cu o serie de perturbații ale activității. Acestea, dacă nu sunt gestionate corespunzător pot avea efecte negative deosebit de serioase asupra stabilității companiilor, iar un element de bază îl reprezintă resursa umană.

Atenția acordată oamenilor a devenit o prioritate a Uniunii Europene, cu accent în special pe egalitatea de șanse și nediscriminare. Acest gen de politică a fost inițiată de Franța în anul 2004, urmată în 2005 și 2006 de Belgia și Germania. În perioada următoare tot mai multe state au adoptat Carta Diversității astfel că în anul 2010, Comisia Europeană a înființat Platforma Europeană a Cartelor Diversității. Principiile Cartei au fost însușite de semnatari din 18 state membre UE. În România, prima întâlnire a semnatarilor Cartei Diversității a avut loc în anul 2018, din agenda întâlnirii rezultând nevoia de implementare a diversității în orice organizație. Cum era de așteptat, o parte din companiile de asigurări din țara noastră au înțeles avantajele ce decurg din semnarea Cartei, promovând în acest fel diversitatea, nediscriminarea sau incluziunea în interiorul organizației. Mai mult decât atât, semnatarii își asumă dezvoltarea unei culturi organizaționale fundamentată pe respect reciproc, sprijin și valorificarea aptitudinilor fiecarui membru al grupului. În acest mod, angajații se pot regăsi în principiile promovate de companie, pot fi motivați prin prisma acceptării lor indiferent de rasă, religie, orientare sexuală, politică sau de altă natură. Izolarea este unul dintre factorii demotivatori cu impact major în productivitate. Integrând diversitatea în practicile de afaceri și în cultura organizațională proprie, aceasta dobândește dimensiuni practice și aduce o serie de beneficii reputaționale și avantaje competitive pe piață.

Scopul prezentei teze este punerea la dispoziția managerilor din companiile de asigurări autohtone a unui ghid viabil de a crește nivelul de motivare în muncă al angajaților pentru atingerea obiectivelor asumate și pentru maximizarea performanțelor individuale ale fiecărui membru al echipei. Lucrarea se adresează oricărei persoane

implicate în coordonarea unui grup de angajați care își propune să găsească echilibrul între obținerea de rezultate de top îmbinate cu menținerea unității și armoniei în cadrul grupului.

Astfel, teza de doctorat cu titlul Managementul motivării în companiile de asigurări din România, se dorește a fi, în primul rând, un exemplu de bune practici care oferă exemple concrete de elemente ce pot fi implementate în organizația coordonată. Acest demers științific este organizat în cinci capitole:

CAPITOLUL 1 – ***Stadiul actual al cunoașterii în domeniul motivării,*** cuprinde apariția, abordarea și evoluția motivării, prezentarea definițiilor și teoriilor relevante în domeniu. Această cercetare științifică se dorește a se evidenția importanța colosală a motivării în raport cu obținerea de performanță în muncă, dar și interdependența motivării personalului în cultura organizațională.

CAPITOLUL al 2-lea - descrie ***Particularități ale managementului motivării în companiile de asigurări din România.*** Este prezentat în prima parte un istoric al apariției instituțiilor financiare și companiilor de asigurări, rolul acestora în dezvoltarea economică de-a lungul secolelor. Tot în acest capitol se regăsesc informații legate modul de organizare, reglementare și funcționare a sistemului românesc de asigurări.

CAPITOLUL al 3-lea - ***Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic*** descrie abordarea temei din punct de vedere al epistemologiei și detaliază metodologia cercetării. Au fost evidențiate conceptele relevante care compun fundamentele lucrării, însemnătatea acestora și contribuția adusă la cunoașterea în domeniu. În cadrul capitolului sunt formulate obiectivele cercetării, temele majore și ipotezele de lucru. Se prezintă metodele de cercetare așa cum sunt ele descrise de literatura de specialitate.

CAPITOLUL al 4-lea - ***Analiza și interpretarea rezultatelor cercetării,*** descrie informațiile colectate în urmă administrării chestionarului și interpretarea datelor rezultate din prelucrarea răspunsurilor. În urma aplicării chestionarului se dorește colectarea de informații pe baza experienței și percepției respondenților cu privire la importanța existenței unor factori motivaționali în companiile de asigurări și evidențierea elementelor stilurilor de leadership cu potențialul cel mai ridicat în motivarea angajaților.

CAPITOLUL al 5-lea - ***Model de motivare a angajaților din companiile de asigurări din România.*** În cadrul acestei părți a lucrării au fost evidențiate cele mai apreciate elemente cu potențial motivațional de către angajați, în concordanță cu temele alese. A fost elaborat un model de formular care poate deveni un instrument de un real

folos celor care aleg să-l utilizeze în activitate în scopul cunoașterii membrilor echipei și aplicării celor mai potrivite metode de motivare în funcție de situația identificată.

Contribuțiile personale și propunerile de perfecționare a sistemelor de motivare din companiile de asigurări din România, se doresc a aduce un plus de informații teoretice și personale în vederea îmbunătățirii sistemelor de motivare din companiile de asigurări românești.

Limitele demersului științific împreună perspectivele de dezvoltare a cercetării constituie ultima parte a lucrării.

La final am precizat sursele bibliografice și am anexat tabelele realizate prin intermediul SPSS care prezintă rezultatele cercetării din companiile de asigurări din România care au participat la studiu.

Scopul, obiectivele și ipotezele cercetării

,

Temele de cercetare abordate în demersul științific sunt următoarele:

Tema 1. Climatul organizațional ca factor de motivare a angajaților; particularități în situații de criză

Tema 2. Analiza relației dintre cultura organizațională și motivarea angajaților

Tema 3. Influența stilului de leadership asupra nivelului de motivare a angajaților

Tema 4. Relația dintre motivarea angajaților și performanța acestora în situații de criză

Obiectivul general - Scopul cercetării:

Analiza instrumentelor, metodelor și modelelor de motivare a angajaților din companiile de asigurări din țara noastră în vederea identificării unor măsuri de îmbunătățire a strategiilor de motivare, care să conducă la performanța organizațională.

Obiectivele specifice ale cercetării:

O.1. Dezvoltarea personală - element definitoriu al motivării angajaților

O.2. Identificarea factorilor motivatori și demotivatori extrinseci și intrinseci

O.3. Analiza comparativă a strategiilor de motivare a resurselor umane aplicate în companiile de asigurări din România.

O.4. Stabilirea de strategii de motivare de către managerii din companiile analizate care să determine o mai mare motivație și o mai bună performanță a angajaților.

Ipotezele cercetării

În vederea enunțării ipotezelor s-a stabilit drept bază studiul literaturii de specialitate împreună cele mai notabile ipostaze legate de performanța organizațională din orizontul motivării angajaților, în concordanță cu obiectivele de cercetare propuse.

Ipoteza centrală a cercetării științifice:

Motivarea angajaților influențează în mod direct performanța organizațională, iar un model de motivare eficientă impulsionează evoluție performanțelor organizaționale din companiile de asigurări din România.

Ipotezele cercetării științifice:

H.1. Majoritatea angajaților din companiile de asigurări analizate au încredere în strategiile de continuitate a afacerii propuse de angajator.

H.2. Între climatul organizațional şi motivarea angajaților există o asociere pozitivă

H.3. Între cultura organizaţională şi motivarea angajaților există o asociere pozitivă

H.4. Stilul de leadership influențează în mod direct nivelul de motivare a angajaților din entităților impactate

H.5. Strategia de motivare adoptată de către manager reprezintă un factor determinant al performanței organizaționale

În vederea validării ipotezelor formulate am procedat la analiza bibliografiei de specialitate, am parcurs studiile realizate de o serie de autori români și străin și am efectuat o cercetare de teren. Astfel, am elaborat și aplicat un chestionar pe angajații companiilor care activează în domeniul asigurărilor din România.

Validarea ipotezelor

În vederea validării ipotezelor cercetării a fost utilizată analiza variației și au fost efectuate teste ANOVA pentru fiecare ipoteză. Prin metoda ANOVA măsurăm dimensiunea relativă a variației între mediile categoriei în raport cu varianța medie în cadrul grupului. Pentru a realiza testul, întrebările au fost grupate pe ipoteze, iar ulterior, pentru fiecare ipoteză, datele au fost structurate pe coloane de același tip. Pragul de semnificație Alpha (α) a fost stabilit la 0,05. Urmare rulării testului, am obținut un tabel cu

datele statistice generale, practic un sumar al informațiilor introduse și un tabel ANOVA care conține următoarele informații, definite astfel:

- *Source of Variation* reprezintă descompunerea în variație explicată (Between Groups) și variație neexplicată (Within Groups)
- *SS (Sum of Squares)* reprezintă suma pătratelor
- *df (degrees of freedom)* este coloana gradelor de libertate asociate sumelor de pătrate
- *MS (Median Squares)* reprezintă mediile sumelor de pătrate
- *F* este valoarea calculată a staticii F (F = Between Groups / Within Groups)
- *P-value (probability value)*, în speță probabilitatea de a obține rezultatul testului cel puțin la fel de extrem ca rezultatul observat efectiv și *F crit* , valoarea critică, sunt cele doua care permit decizia în testul statistic: ipoteza nulă a grupurilor omogene se respinge dacă *p-value* este mai mică sau egală cu pragul a ales sau dacă valoarea *F* calculată este mai mare sau egală cu valoarea critică.

Ipoteza nr. 1 – Majoritatea angajaților din companiile de asigurări analizate au încredere în strategiile de continuitate a afacerii propuse de angajator a fost confirmată. Astfel se dovedește că managementul din companiile de asigurări este unul bine organizat, pregătit să implementeze soluții alternative în caz de nevoie, iar angajații cunosc și au încredere în factorii decizionali. Managerii gestionează bunul mers al lucrurilor cu un grad ridicat de viziune a activității.

Ipoteza nr. 2 – Între climatul organizațional şi motivarea angajaților există o asociere pozitivă a fost confirmată ceea ce denotă accentul pus de angajați pe componentele și dimensiunile climatului organizațional. Așadar companiile de asigurări acordă o atenție crescută mediului de lucru în general, pentru ca nivelul de motivare al angajaților să fie unul corespunzător menținerii unei productivități a muncii ridicate.

Ipoteza nr. 3 – Între cultura organizațională şi motivarea angajaților există o asociere pozitivă este, de asemenea confirmată. Rezultatele cercetării dovedesc că în companiile de asigurări există culturi organizaționale puternice care determină angajații să adopte principiile și valorile promovate de acestea, având un puternic caracter motivațional.

Ipoteza nr. 4 – Stilul de leadership influențează în mod direct nivelul de motivare a angajaților din entităților impactate, a fost confirmată. Angajații își doresc ca liderii lor să

vină în întâmpinarea situațiilor apărute cu soluții potrivite, să le ofere feedback constant, să fie alături de ei în momentele mai dificile atât profesionale cât și personale.

Ipoteza nr. 5 – Strategia de motivare adoptată de către manager reprezintă un factor determinant al performanței organizaționale a fost confirmată. Rezultatele obținute demonstrează faptul că alegerea unei strategii de motivare potrivite are beneficii majore raportate la gradul de satisfacție în muncă al angajaților, respectiv la productivitatea acestora, dar și reversul medaliei, în speță cazul în care managerii sunt lipsiți de viziune sau aplică o strategie bazată pe principii învechite sau nesustenabile, organizația se poate destabiliza.

Ipoteze	Metoda	Valori p-value	p-value < α (0,05)?	Rezultat testare ipoteza
H.1. Majoritatea angajaților din companiile de asigurări analizate au încredere în strategiile de continuitate a afacerii propuse de angajator.	Test ANOVA	2,88E-16	DA	Ipoteza 1 se confirmă
H.2. Între climatul organizațional şi motivarea angajaților există o asociere pozitivă	Test ANOVA	2,26E-06	DA	Ipoteza 2 se confirmă
H.3. Între cultura organizaţională şi motivarea angajaților există o asociere pozitivă	Test ANOVA	5,30E-45	DA	Ipoteza 3 se confirmă
H.4. Stilul de leadership influențează în mod direct nivelul de motivare a angajaților din entităților impactate	Test ANOVA	1,27E-58	DA	Ipoteza 4 se confirmă
H.5. Strategia de motivare adoptată de către manager reprezintă un factor determinant al performanței organizaționale	Test ANOVA	1,48E-51	DA	Ipoteza 5 se confirmă

Tabelul 4.3.6. Centralizator rezultate testare ipoteze
Sursa: prelucrat de autor

Urmare analizei rezultatelor și interpretării datelor obținute din prelucrarea răspunsurilor chestionarului, a rezultat validarea ipotezelor demersului științific deoarece majoritatea angajaților din companiile de asigurări analizate apreciază climatul organizațional în care își desfășoară activitatea drept unul optim, cunosc și se identifică cu valorile organizației din care fac parte, au încredere în strategiile adoptate și în liderii care îi ghidează corect, vizionar, inspirațional și, uneori, cu fermitate.

Ipoteza centrală a cercetării științifice: "Motivarea angajaților influențează în mod direct performanta organizațională, iar un model de motivare eficientă determină creșterea performanțelor organizaționale din companiile de asigurări din România." a fost confirmată, având în vedere validarea tuturor ipotezelor de lucru. Un model de motivare eficientă, un lider de excelență, definit prin alegeri inspirate ale stilurilor de leadership adoptate și aplicate în cadrul organizației pot avea drept rezultat creșterea performanței organizaționale la un nivel dorit de management.

Concluzii intermediare

Studiile organizaționale din secolul XXI sunt puternic orientate către analiza climatului organizațional, acesta fiind un element definitoriu în motivarea angajaților. Majoritatea autorilor (Kopelman, Brief, Guzzo, Petterson, Schneider, Ehrhart, Macey, Glick) au agreat și concluzionat că discutăm despre un termen complex și multidimensional care trebuie abordat în mod cert în analizele de specialitate. Climatul organizațional derivă din percepția angajaților asupra experiențelor avute la locul de muncă, motiv pentru care considerăm pe deplin justificată abordarea acestei teme în prezenta lucrare. Contextul epidemiologic special apărut în anul 2020 ca urmare a pandemiei Sars Cov2 a determinat o situație de criză fără precedent în ultimii 100 de ani (de la gripa spaniolă din 1918), astfel că toate organizațiile la nivel mondial au fost nevoite să inoveze, să descopere și să implementeze noi strategii de sustenabilitate a afacerii. Putem afirma cu certitudine că în România a fost o adevărată revoluție / evoluție în domeniu, generată de procentul nesemnificativ (sub 1%) al angajaților care lucrau atât la birou cât și de la domiciliu înainte de pandemie. Astfel, în câteva luni, entitațile românești au dezvoltat conceptul de muncă la domiciliu la un nivel de performanță similar muncii la birou. Companiile de asigurare din țara noastră, prin specificul activității lor s-au repliat la noua ordine a lucrurilor și au făcut rapid pași enormi către digitalizare, modificând climatul organizațional anterior spre unul cu tendințe certe de autonomie și informatizare.

Din chestionarul aplicat angajaților din companiile de asigurări din România reiese o tendință de aplecare a managementului către crearea unor condiții de lucru favorabile, stimulative, cu diminuarea stresului și recompensarea muncii pe măsura rezultatelor obținute. Condițiile de lucru, avantajele în natură precum autoturismul de serviciu, laptopul si abonamentul de telefonie și internet oferit de angajator au reprezentat, de asemenea, factori motivaționali care au condus la performanță organizațională.

Conceptul de cultura organizațională este direct legat de tradițiile, valorile, normele sau ideile regăsite în modelul de business al companiei, în stilul de leadership și, desigur, în modul în care sunt motivați în muncă angajații. Așadar, cultura organizațională poate fi privită drept o expresie a valorilor și normelor dintr-o entitate. Astfel, prin caracteristicile acestora, companiile se diferențiază unele de celelalte, indicând anumite valori care sunt importante pentru fiecare în parte.

Astfel, angajații se găsesc în centrul unor elemente definitorii pentru cultura organizațională a companiei în care își desfășoară activitatea. Printre acestea amintim: comportamente specifice generate de anumite ritualuri sau limbajul utilizat, normele de lucru acceptate în organizație, valorile dominante promovate de companie, politicile privind angajații și clienții, regulile de inserție în cadrul organizației pentru angajații noi sau climatul organizațional per ansamblu.

Deși fiecare din aceste elemente nu reprezintă individual cultura organizației, împreună formează un complex care conduce către semnificația culturii organizaționale. Studiile au demonstrat că pentru a putea obține performanță organizațională, factorii de decizie din companii, în speță managerii trebuie să cunoască modul în care angajații se comportă și își schimbă comportamentele de-a lungul timpului. Astfel, aceștia pot determina anumite comportamente care pot motiva personalul în scopul înfăptuirii unor acțiuni sau acte care au ca finalitate îndeplinirea obiectivelor organizaționale. Așadar, motivarea angajaților are un impact major asupra modului de funcționare al organizației. Modalitățile de motivare utilizate într-o organizație contribuie semnificativ la fixarea unor particularități ale culturii organizaționale. Fiecare salariat este dependent într-o mare măsură de motivare, astfel că managerii trebuie să motiveze în muncă ținând seama de așteptările personalului din subordine, efortul depus și de potențialul existent, pentru ca oamenii să se dezvolte cât mai accentuat și să-și utilizeze aptitudinile la un nivel cât mai ridicat.

Întrebările legate de aceste aspecte, cuprinse în chestionarul aplicat angajaților din companiile de asigurări din România relevă o serie de aspecte pozitive în ceea ce privește cultura organizațională. Astfel, regăsirea într-o serie de valori precum, corectitudinea, integritatea, loialitatea respectul sau transparența, libertatea de exprimare în cadrul organizației, mai ales în cazul unor decizii cu care se află în dezacord, buna cunoaștere a valorilor organizației din care fac parte sau încurajarea îmbunătățirii continue a

performanțelor profesionale confirmă strânsa legătură dintre cultura organizațională și motivarea angajaților.

În orice organizație, leadershipul performant este dovedit prin menținerea echipei la un nivel înalt de reușită. Prin urmare, companiile trebuie să aibă o abordare serioasă și riguroasă pentru ca leadershipul promovat să aducă rezultatele scontate. Astfel, este de recomandat să existe o compatibilitate accentuată între personalitatea liderului, cultura organizațională și cerințele postului de conducere. Aceasta compatibilitate are un rol mult mai însemnat în contextul relației dintre lider și generațiile tinere, adepte ale digitalizării, deoarece cerințele acestora au un grad ridicat de complexitate.

Liderul are nevoie de un set de competenţe anume care îi orientează acţiunile.
În primul rând este vorba despre viziune. Un lider are o vedere panoramică, creează noi tendinţe prin felul în care îşi influenţează colaboratorii, partenerii etc. Din perspectiva creării şi conducerii echipei, liderul coagulează echipe performante cu un grad înalt de coeziune şi cooperare. Conflictele îi cer liderului competenţa de a se ocupa realmente de neînţelegeri, aplanându-le, acordând sprijin real, evaluând soluţii alternative de soluţionare a problemelor etc. Din punct de vedere al evaluării corecte şi rapide a situaţiilor, un lider îşi asumă responsabilitatea situațiilor de criză şi a celor critice, găsind soluţii pe care le transformă în decizii luate la timpul oportun.

Stilurile de leadership se delimitează în funcție de o multitudine de parametri și putem afirma cu certitudine că nu există lider care să fie caracterizat doar prin trăsăturile unui singur stil, însă prezintă elementele dominante ale unei direcții. Stilul de leadership adoptat este în concordanță cu cultura organizațională a companiei în care își desfășoară activitatea.

Astfel, de la un stil de leadership directiv care cere o conformare imediată a celor din subordine, identificăm lideri vizionari care conferă o direcție potrivită pe termen lung, lideri afiliativi care crează armonie și consens în cadrul echipei, lideri participativi care încurajează generarea de idei noi de către membrii echipei și ține cont de ele în strategia de dezvoltare, lideri care stabilesc sarcini la un înalt nivel de excelență sau lideri care încurajează dezvoltarea profesională pe termen lung prin oferirea de feedback și coaching membrilor echipei.

Întrebările legate de această temă din chestionarul aplicat angajaților din companiile de asigurări din România au dezvăluit faptul că liderii din acest domeniu sunt, în mare măsură, conectați la realitatea din ziua de astăzi, anticipând cu ușurință cursul

evenimentelor, dau dovadă de predictibilitate și iau decizii adecvate situațiilor întâlnite, muncesc alături de echipă pentru a obține un nivel ridicat de performanță, mențin coeziunea echipei și se implică active în soluționarea contradicțiilor în cadrul colectivului.

MODEL DE MOTIVARE A ANGAJAȚILOR DIN COMPANIILE DE ASIGURĂRI DIN ROMÂNIA

Fundamentele elaborării unui model de motivare

În scopul îndeplinirii obiectivului general al cercetării, în speță analiza instrumentelor, metodelor și modelelor de motivare a angajaților din companiile de asigurări din țara noastră în vederea implementării unor măsuri de îmbunătățire a strategiilor de motivare, care să conducă la performanța organizațională au fost identificați factori cu o influență semnificativă asupra procesului de motivare a personalului din companiile impactate în general și în mod special a angajaților care prin munca depusă și efortul susținut conduc organizația către un nivel superior de performanță. Astfel, rezultatele obținute tind spre cele dorite de acționari iar performanța individuală a angajaților se reflectă direct în performanța organizațională. Se demonstrează în acest mod faptul că productivitatea angajaților din companiile de asigurări din România este influențată de nivelul lor de motivare în muncă, drept pentru care managementul apreciază în mod deosebit calitatea umană ca o resursă de valoare în sustenabilitatea afacerii.

Ca urmare a fost elaborată o strategie de creștere a nivelului de motivare a angajaților, fundamentată pe o bază cvadrilaterală, în cadrul căreia se regăsesc climatul, cultura, stilul de leadership și profilul angajaților, cu punctele forte și cele slabe determinate în urma completării unui formular dedicat.

Am identificat drept cele mai importante arii de dezvoltare care conduc la performanță organizațională următoarele: climatul organizațional, cultura organizațională, stilul de leadership și factorii motivatori în situații de criză, conform figura 5.1:

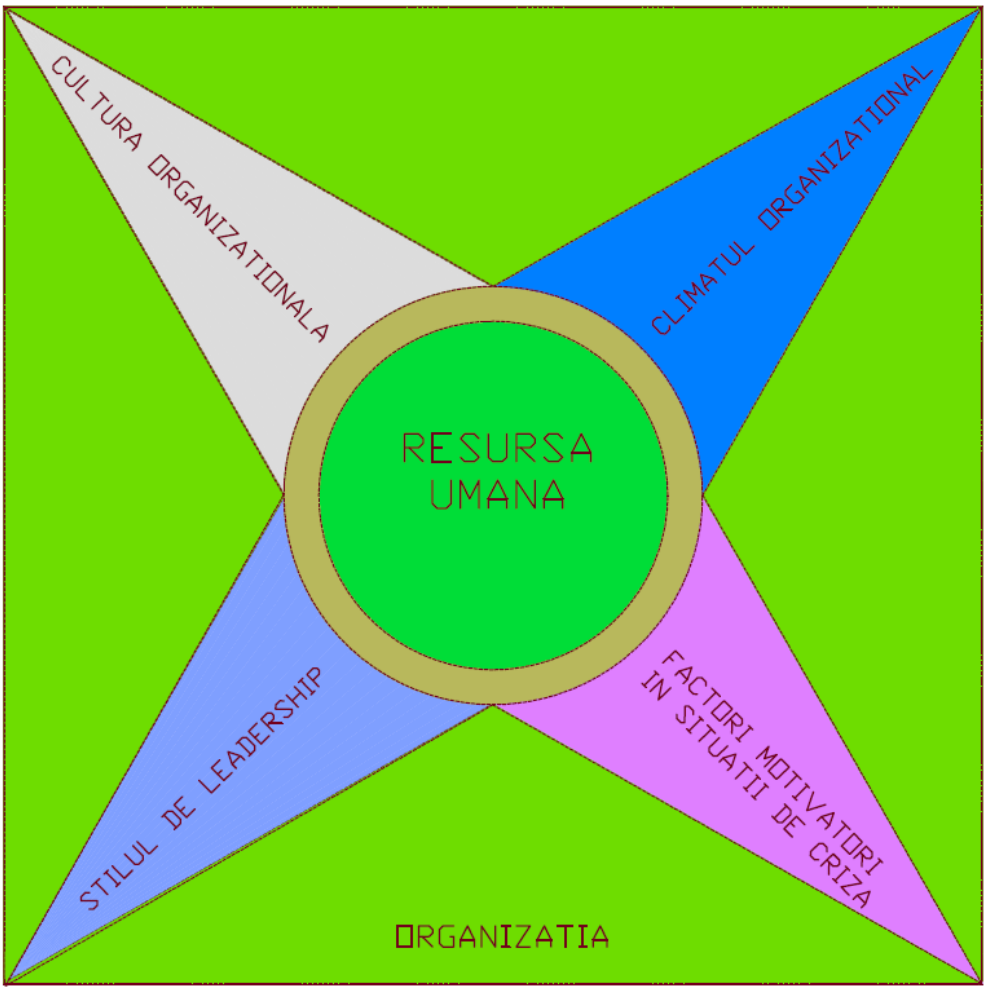

Figura 5.1. Patrulaterul motivațional
Sursa: autorul

Această construcție reprezintă un important instrument care poate fi utilizat de către manageri în scopul obținerii performanței organizaționale. Prin evidențierea situației actuale din compania unde își desfășoară activitatea și după asumarea unui plan de vânzări, un manager poate proiecta activitățile necesare și încadrarea lor în timp astfel încât, la sfârșitul perioadei, de regulă un an, să poată fi îndeplinite sarcinile asumate iar angajații din echipa de lucru să fie mai productivi, mai motivați, loiali și dedicați pe viitor.

Aspecte de îmbunătățit ale climatul organizațional

Climatul organizațional este dat de mediul de lucru din interiorul organizației care poate influența în mod direct capacitatea angajaților de a-și desfășura activitatea operațională. Un mediu de lucru bun stimulează buna dispoziție a angajaților, mulțumirea acestora dar și o acumulare de energie care îi determină să muncească mai mult pentru companie. Acest aspect determină caracterul intangibil al climatului, cu referire la

percepțiile oamenilor legate de practicile organizaționale, semnalate de către cei care lucrează într-un anumit loc.

Pentru ca politicile de personal să aibă eficiență în motivarea angajaților, se recomandă cunoașterea și analiza dimensiunilor climatului. Aceste dimensiuni, regăsite și în studiile Hey Group și aplicate în mai multe organizații și companii de asigurări, considerate a avea un impact major în motivare, sunt următoarele, conform figura 5.2:

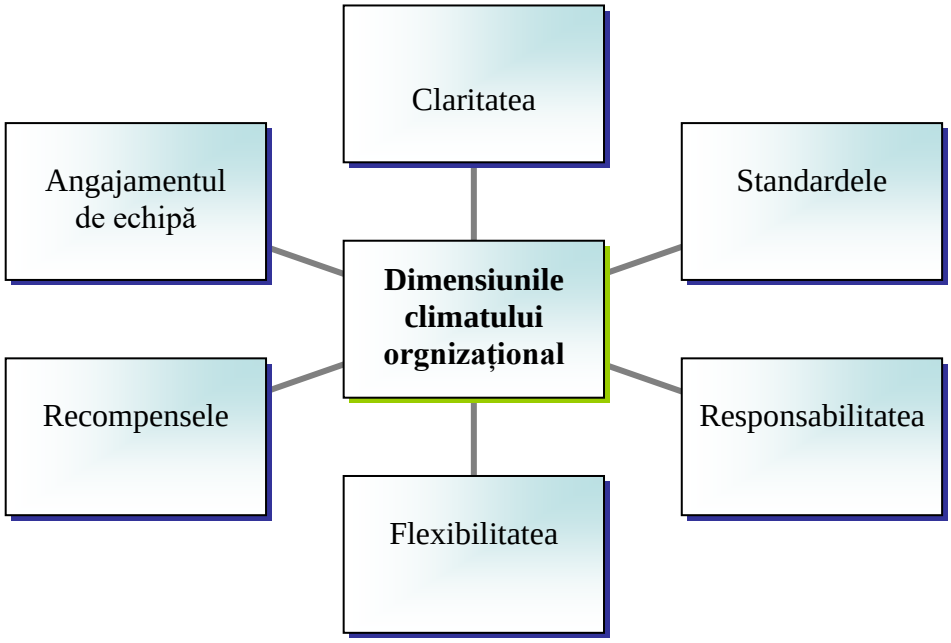

Figura 5.2. Dimensiunile climatului organizațional
Sursa: prelucrat de autor

Fără claritate nu putem avea o țintă precisă pe care să o urmărim, iar lipsa clarității generează demotivare și confuzie. Acesta poate fi eliminată printr-o comunicare eficientă și transparentă. Angajații înțeleg viziunea managementului, cunosc încotro se îndreaptă organizația și sunt conștienți de contribuția lor la realizarea respectivului demers.

Din punct de vedere al climatului organizațional în companiile de asigurări, standardele se referă la activitățile efectuate zilnic necesare pentru evaluarea rezultatelor așteptate de la angajați. În orice organizație, standardele ridicate au ca punct de plecare obiective provocatoare, însă realiste.

Prin responsabilitate individuală se înțelege autonomia primită de către angajați în scopul desfășurării activității și îndeplinirii sarcinilor de serviciu fără constrângeri.

Flexibilitatea poate fi asociată cu deschiderea spre nou și adaptabilitatea la schimbare ca un instrument puternic în lupta cu ceilalți concurenți de pe piață. Mai mult

decât atât, o companie cu grad ridicat de rigiditate poate deveni neperformantă sau chiar ieși de pe piață în condițiile unui scenariu de criză marcat de schimbări rapide ale tehnologiei.

Recompensa. Această dimensiune a climatului organizațional este strâns legată de doi termeni utilizați aproape întotdeauna împreună: recompensă și recunoaștere. Recompensa este ceva tangibil, vizibil iar dimensionarea acesteia reprezintă o adevărată strategie de atragere și motivare a angajaților, care vor performa la un nivel ridicat. De altfel este și cea mai scumpă formă de motivare, însă nu este suficientă dacă recompensarea bănească nu se dublează cu recunoașterea meritelor, cel puțin la nivel de laudă din partea superiorilor pentru munca depusă și rezultatele obținute. Recunoașterea se referă la lucruri intangibile, imateriale nefiind legată de o valoare monetizabilă. Pentru maximizarea beneficiilor motivatoare generate prin acordarea de recompense bănești performerilor din organizație, acestea trebuie să fie însoțite de recunoașterea meritelor prin discursuri laudative sau alte forme de recunoaștere a rezultatelor peste medie, precum un feedback obiectiv și specific.

Ultima dimensiune a climatului organizațional pe care recomandăm să fie abordată cu responsabilitate este angajamentul de echipă. Membrii grupului sunt mândri de apartenența la organizație și astfel cooperează mai ușor cu ceilalți angajați pentru atingerea obiectivelor comune.

Aspecte de îmbunătățit ale culturii organizaționale

De-a lungul timpului, pe măsură ce a crescut importanța studierii resurselor umane, mai mulți cercetători au încercat să facă o diferențiere clară între climat și cultură organizațională, însă fără un succes notabil. Deși există o serie de similitudini între concepte, iar definițiile climatului și culturii au un grad relativ de asemănare, studiile actuale consideră climatul organizațional drept parte a culturii organizaționale.

În accepțiunea lui Charles Conrad, cultura organizațională reprezintă un agregat de valori și credințe comune membrilor unei entități, capabile să genereze norme și proceduri care pot contura comportamentul viitor al grupului.[1]

Studiile recente au demonstrat că există o interdependență între cultura organizațională, motivația angajaților și productivitatea acestora. Astfel, rezultatele cercetărilor relevă cum cultura organizațională are o influență directă asupra nivelului de

[1] Conrad, C., The ethical nexus. Norwood, NJ: Ablex, 1993, p. 23

motivare a personalului dar și consecințe indirecte asupra performanței organizaționale. O cultură organizațională puternică se regăsește în gradul de motivare al angajaților, care pot fi stimulați fără eforturi deosebite în scopul atingerii obiectivelor stabilite. Aceștia sunt mai dedicați în muncă, convinși și loiali grupului.

Astfel, companiile de asigurări din România pot fructifica avantajele culturii organizaționale proprii, dezvoltate atât prin preluarea valorilor companiei mamă (majoritatea asiguratorilor fac parte din grupuri de profil internaționale, cu o veche tradiție în acest domeniu) cât și prin adoptarea valorilor românești, apreciate de către oamenii din țara noastră. Regăsindu-se în cultura companiei, angajații intuiesc așteptările conducerii de la ei, în plus, există o mare probabilitate ca mecanismele de control intern ale companiilor să-și piardă importanța deoarece o cultură organizațională adecvată și puternică acționează precum un flux de control ce coordonează activitatea angajaților, așa cum opinează Lee-Ross și Lashley.[2]

Situațiile în care companiile întâmpină nevoia de schimbare sunt din ce în ce mai întâlnite pe piața asigurărilor (și nu numai) astfel încât, pentru păstrarea competitivității, creșterea productivității, reducerea costurilor sau dezvoltarea de noi produse adaptate cererii în schimbare și rafinare, cultura organizațională va trebui să se schimbe de asemenea. Această schimbare, care implică un mod de gândire nou și inovativ, trebuie să fie adoptată în primul rând de către liderii de la toate nivelurile din companiile impactate. Liderul este canalizat să se ghideze pe valorile companiei pentru a-și conduce echipa către performanță, mai ales în perioadele de schimbare. De aceea reluăm ideea conform căreia cultura organizațională trebuie aibă origini autentice, valori specifice și să se regăsească în convingerile și valorile personale ale angajaților. Cultura este strâns legată de leadership având în vedere faptul că un lider de succes își îndeplinește rolul cu ajutorul culturii organizaționale pe de o parte, iar conduita și abordările comportamentale ale salariaților dar și ale managerilor sunt puternic influențate de cultura organizațională. Schimbările dese din organizații conduc la nevoia de a avea personal flexibil și adaptabil.

Toate aceste elemente pot fi sintetizate conform figura 5.3:

[2] Lee-Ross, D., Lashley, D., Organization Behavior for Leisure Services. UK: British Library Cataloguing Publication, 2003

Figura 5.3. Elemente motivaționale ale culturii organizaționale
Sursa: prelucrat de autor

Aspecte de îmbunătățit ale leadershipului

Liderii sunt responsabili de a fi exemplul perfect de comportament care să inspire angajații și să reflecte valorile organizației, în scopul creșterii performanțelor organizaționale. Pentru a elabora o strategie de creștere, liderul trebuie să stabilească care sunt așteptările de la angajați, ce ar trebui să realizeze aceștia și cum ar trebui să se comporte în activitatea de zi cu zi. Ca să poată realiza toate aceste standarde, liderii, în primul rând, sunt nevoiți să adopte cele mai potrivite stiluri de leadership, adaptate situației economice și componenței grupului coordonat. Deoarece studiile de până acum nu au făcut o distincție clară între competențele de conducere pe diferite domenii de activitate, cercetarea pe care am efectuat-o în cadrul companiilor de asigurări din România a evidențiat trăsăturile cele mai importante existente la liderii din piața de profil, dar și comportamente dorite și apreciate de angajații din acest domeniu.

Linda Trevino și Michael Brown au constatat că "procesul de luare a unor decizii etice este unul complex, implică mai multe etape ce pot genera complicații dar și presiuni

contextuale. Oamenii nu au întotdeauna acea complexitate necesară luării unei decizii corecte, astfel că vor fi influențați de vorbele și acțiunile liderilor."[3]

Cercetarea științifică a expus gradul de importanță acordat de către angajații din companiile de asigurări din România unor elemente legate de activitatea curentă a managerilor. Așadar, putem să identificăm un model de bune practici care să sprijine nivelul de motivare al angajaților provenit din stilul de leadership ales și aplicat de către manager în relația cu grupul său de influență. Managerii, de regulă, nu sunt adepții unui singur stil de leadership, ci se adaptează în funcție de structura grupului și de necesitățile provenite din nivelul și cuantumul obiectivelor asumate.

Dacă în trecut managerii asociau lideriatul într-o proporție covârșitoare cu stilul de conducere directiv, ultimii ani au adus o schimbare majoră în abordarea resurselor umane atât prin prisma creșterii nivelului de prețuire al acestora cât și datorită directivelor europene care protejează mult mai mult oamenii decât se întâmpla în trecut. Se recomandă la alegerea stilului de leadership ca acesta să răspundă cu succes diversității crescute a resursei umane.

Din chestionarul aplicat angajaților au fost identificate cele mai apreciate caracteristici de leadership din companiile de asigurări care activează în România. Urmare cercetării efectuate, se recomandă managerilor să transmită către angajați sarcinile și obiectivele într-un mod clar, aceștia putând să înțeleagă cu ușurință care sunt așteptările de la ei. Claritatea este o caracteristică dorită în cadrul organizațiilor atât la nivel de climat organizațional cât și din punct de vedere al discursului managerului. Atitudinea deschisă față de grup este un alt element apreciat de către angajați, care dezvoltă o relație pozitivă cu managerul. Pentru o bună desfășurare a activității se recomandă ca managerii să organizeze într-un mod riguros toate sarcinile ce trebuie îndeplinite.

Figura 5.4. sintetizează aspectele importante ale activității superiorului în relația cu grupul:

[3] Trevino , L . K . and Brown , M.E., Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. Academy of Management Executives, 2004, p. 71

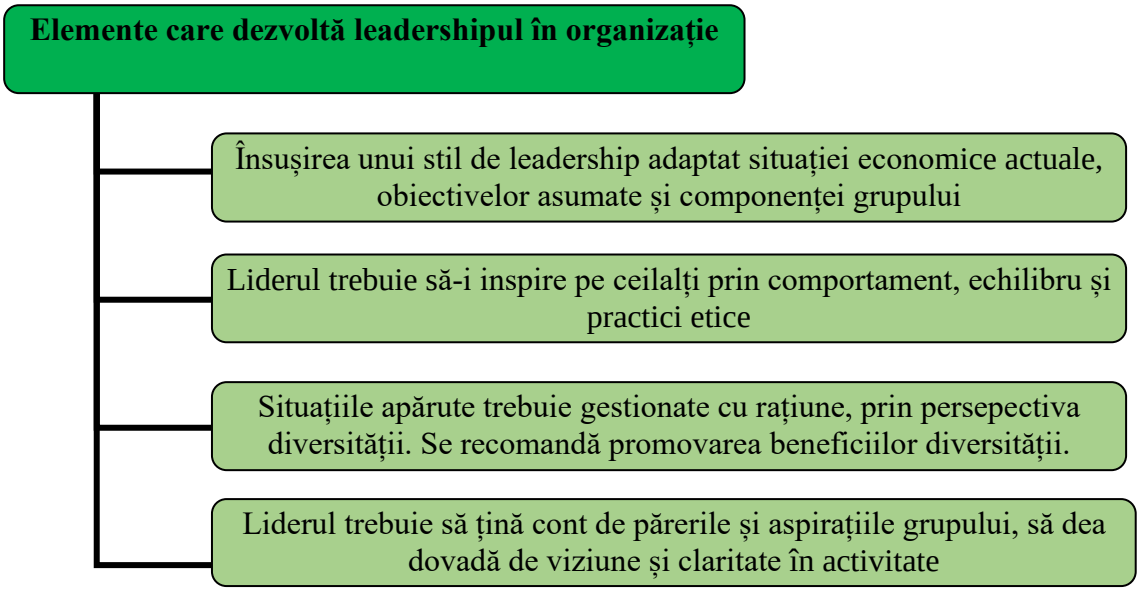

Figura 5.4. Elemente care dezvoltă leadershipul
Sursa: prelucrat de autor

Aspecte de îmbunătățit în situații de criză

La cursurile de management, trainerii utilizează cu preponderență termenul "criză" într-un context optimist, prezentând situațiile dificile din activitatea unei organizații drept oportunități extraordinare de a putea inova și îmbunătăți procesele de lucru. De altfel, criza nu este altceva decât punctul culminant al unei situații grele, dificile, în fața căreia singura cale este perfecționarea și consolidarea.

Apariția unor situații de criză, a determinat organizațiile în general să conceapă și să implementeze planuri de continuitate ale afacerilor, care iau în calcul o serie de scenarii posibile și stabilesc alternative de urmat în scopul bunei desfășurări a activității curente. Însă, apar câteodată unele situații, rar întâlnite, neobișnuite, cu implicații legale deosebite, care pot schimba modul de a acționa, de a munci sau de desfășurare a activității curente. O astfel de situație este și pandemia de Covid 19, care a impactat într-un mod serios fluxurile de lucru în toate domeniile. Plecând de la restricțiile de circulație, prezență la locul de muncă, acces la resurse și îngreunarea posibilității de a se organiza întâlniri de afaceri față în față, agenții economici au căutat noi modele pentru derularea activității în bune condiții. În companiile de asigurări din România, cea mai adoptată soluție a fost munca la domiciliu. Această variantă a fost facilitată de gradul ridicat de mobilitate a angajaților din domeniu, coroborat cu eforturile tuturor companiilor de a accelera procesele de

digitalizare. În urma studiul efectuat, s-a constatat că peste 77% dintre angajații din asigurări pot să-și îndeplinească cu succes sarcinile de serviciu lucrând de acasă. Din chestionarele aplicate, a rezultat că marea majoritate a angajaților resping ideea reducerii normei de lucru la patru – șase ore pe zi sau intrarea în șomaj tehnic. Astfel, se desprinde concluzia că în companiile de asigurări există un nivel ridicat de motivație și dorință de muncă, mai mult decât atât, a fost solicitată posibilitatea de a se lucra de acasă o zi sau două pe săptămână și în condiții obișnuite, fără condiționarea vreunei situații de criză. Având în vedere progresul tehnologic al ultimilor ani și implementarea accentuată a soluțiilor de digitalizare a activității în multe dintre companiile de profil se recomandă ca o opțiune cu potențial puternic de motivare posibilitatea muncii de la domiciliu, cel puțin o zi pe săptămână. Dezvoltarea aplicațiilor de videotelefon precum Facetime, Whatsapp video, Messenger, etc și utilizarea largă în viața de zi cu zi au creat o punte și o acceptare mai ușoară a utilizării aplicațiilor de videoconferințe precum Google Meets, Microsoft Teams, Zoom sau Skype în context profesional. Astfel, ședințele de lucru, ședințele periodice de analiză a rezultatelor, întâlnirile cu clienții pentru prezentare de produse noi se pot efectua online, cu o economie semnificativă de timp și resurse. S-a observat și faptul că simplul acces la tehnologie (laptop, smartphone) cu abonamente plătite de angajator reprezintă factori motivaționali deloc de neglijat pentru companiile de asigurări.

Aspectele considerate ca fiind semnificative într-o situație de criză sunt prezentate în figura 5.5:

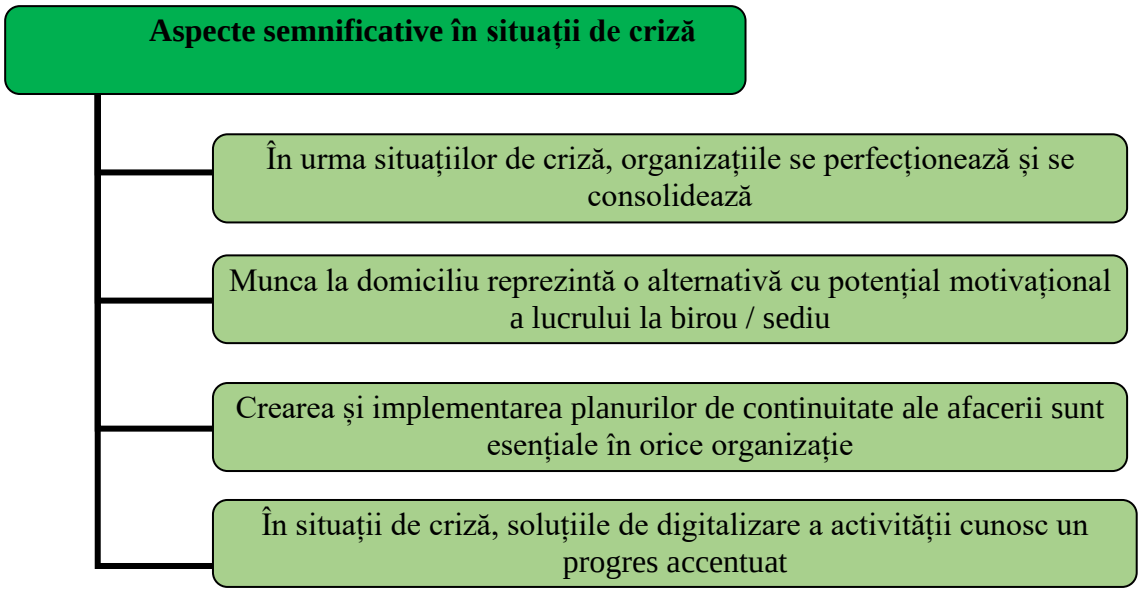

Figura 5.5. Aspecte de îmbunătățit în situații de criză
Sursa: prelucrat de autor

Implementarea modelului

Managerii din companiile de asigurări, prin natura activității pe care o coordonează, au ca obiectiv semestrial sau anual să evalueze performanța angajaților. Această activitate, deși obligatorie, nu conferă în mod obișnuit o stare de confort părților implicate, așa cum reiese din studiile efectuate până acum. Impactul acestor evaluări poate fi unul semnificativ nu numai asupra angajaților cât și asupra obiectivelor companiei. Managementul de top consideră că evaluarea performanțelor individuale ale fiecărui angajat oferă date concludente legate eventualele puncte slabe sau probleme întâlnite, iar soluționarea acestora, în măsura în care se poate, conduce la îmbunătățirea performanței grupului în general. Acest proces este unul bilateral, fiind nevoie de o colaborare strânsă a managerului cu angajatul evaluat.

Una dintre soluțiile optime, în momentul identificării unei probleme, este oferirea de feedback regulat. Se recomandă ca atunci când cineva dorește să dea feedback, acesta să fie unul constructiv, atent oferit fără a deranja cealaltă persoană și menit să-i facă pe interlocutori să înțeleagă comportamentul care deranjează. Se recomandă ca feedbackul să fie orientat spre viitor, să evidențieze atât punctele forte cât și pe cele slabe. Feedbackul constructiv se recomandă să nu fie critic ori personal. Un feedback corect consolidează performanțele tuturor membrilor grupului și implicit ale organizației. Ca manager, poți stimula angajații să-și atingă potențialul maxim al carierei utilizând un feedback permanent, care curge din toate direcțiile, care transmite nivelul performanțelor actuale și ce anume trebuie îmbunătățit. Cel care oferă feedback se recomandă să nu cadă în capcana opusă și anume – lauda. Deși este plăcut să auzi laude, din punct de vedere constructiv acestea nu au nicio contribuție de creștere, având în vedere faptul că nu sunt orientate către viitor, deci nu transmit modalitatea prin care o activitate de succes poate fi aplicată în practică cu scopul de a obține noi succese. Mai mult decât atât, această eroare poate scădea nivelul de excelență din organizație lăsând să se înțeleagă că totul este în regulă și există lucruri de îmbunătățit.

Feedbackul trebuie exersat îndelung deoarece mulți indivizi percep acordarea de feedback constructiv drept critică și se simt atacați. Instinctiv, aceștia vor tinde să aibă o reacție de respingere și să își apere comportamentele. Se poate întâlni și reversul medaliei, feedbackul fiind acceptat iar greșeala corectată, dar și reacții de genul aprobării urmate de acumulare de resentimente. Fiecare om se recomandă să-și gestioneze reacțiile emoționale și să le împiedice să preia controlul. Cu calm, un feedback constructiv poate fi preluat prin

simpla conștientizare că acesta nu se referă la persoană ci la un anumit comportament sau o acțiune. Feedbackul nu trebuie respins automat deoarece are o putere mare de a învăța ceva valoros. Reacționând corect la primirea de feedback poți avansa în construirea de relații noi dar și la îmbunătățirea abilităților profesionale.

Din studiul efectuat a rezultat că mai mult de jumătate dintre respondenți sunt stimulați în activitatea profesională de posibilitatea de promovare. Vacantarea unei poziții din organizație este momentul perfect în care angajații care s-au remarcat prin rezultate deosebite pot fi luați în considerare pentru promovarea pe un post superior. O astfel de promovare nu reprezintă numai un factor motivator pentru angajat, dar și angajatorul are o serie de beneficii precum:

- costuri salariale mai mici cu aproximativ 20%;
- eliminarea cheltuielilor cu publicitatea postului;
- eliminarea timpului pierdut cu interviurile;
- eliminarea timpului pierdut pentru obținerea de recomandări și verificarea acestora;
- angajații promovați din interior au rezultate mai bune pe viitor;
- angajații promovați pe posturi superioare sunt mai loiali companiei.

Crearea unei relații bune a managerului cu membrii grupului coordonat are repercusiuni în primul rând asupra moralului echipei. Dar, pe lângă aceasta, organizația poate avea de câștigat tocmai prin beneficiile menționate anterior iar evaluarea periodică a performanței reprezintă un instrument potrivit pentru a progresa în această direcție. În acest fel, managerul își acordă timp suficient pentru o discuție profundă cu fiecare membru al echipei profitând de un proces care oferă mai multe oportunități de consolidare a relației bilaterale cu fiecare subordonat. Această întâlnire constituie un moment prin care se pot asculta doleanțele angajaților, pot fi lăudați pentru munca prestată și performanțele obținute, dar, în același timp se pot colecta informații esențiale legate de factorii care îi motivează în muncă și care îi fac să se simtă împliniți atât profesional cât și personal. În cadrul întâlnirii, care se recomandă a se desfășura într-un cadru lejer, prietenos, pe lângă analiza cantitativă a rezultatelor se pot lansa provocări legate de mulțumirea sau neajunsurile poziției actuale, activitățile desfășurate în timpul liber sau la final de săptămână, etc. Pregătind temeinic acest dialog și păstrând o atmosferă destinsă, managerul poate obține informații valoroase legate de mentalitatea angajaților și despre cum se pot

optimiza acțiunile viitoare. De altfel, și interlocutorii sunt interesați să afle de la superiorul lor ce consideră că fac bine și care sunt ariile unde pot performa.

Deoarece practica a demonstrat că nu întotdeauna evaluările periodice ale performanțelor pot identifica și elimina cauzele rezultatelor slabe, tendințele moderne conduc către o evaluare combinată, multidimensională livrată împreună cu un feedback constant către angajat sau înlocuirea evaluărilor tradiționale cu întâlniri frecvente și informale între manageri și angajați. Această dilemă este reprezintă una dintre preocupările cele mai arzătoare ale direcțiilor de resurse umane, iar în companiile de asigurări din România se practică evaluarea periodică a performanțelor fără a se pune accent deosebit pe partea de dezvoltare a abilităților angajaților. Astfel, un procent de aproximativ 85% din calificativul acordat are fundamente cantitative, strict legate de procentul de plan realizat. Companiile internaționale care au renunțat la abordarea tradițională a evaluării performanțelor au argumentat această decizie prin compararea procesului cu o practică învechită, tributară secolului trecut sau cu un ritual care blochează creativitatea și produce munți de maculatură fără un scop tangibil.

Ghid practic de evaluare pentru identificarea nevoilor de dezvoltare și motivare a angajatului

Propunerea noastră este ca analiza periodică a activității fiecărui angajat să fie efectuată pe baza unui formular complex, care să cuprindă atât obiectivele cantitative cât și o serie de criterii calitative, legate de dezvoltarea angajaților.

Acest sistem de evaluare dar și de colectare de informații necesare cunoașterii cât mai aprofundate a caracterului angajaților, a dorințelor și aspirațiilor acestora are drept suport un document complex, care conține datele de identificare ale angajatului, de la poziția ocupată până la încadrarea sa în companie.

Pasul al doilea se concretizează prin stabilirea obiectivelor evaluate, dar și ponderea lor în cadrul evaluării. Formularul conține o încadrare în una din cele cinci categorii, rezultată ca urmare a punctajului total ponderat obținut. Am stabilit douăzeci și cinci de competențe cheie care pot fi decisive la formarea unei păreri despre angajat, fiecare având șase niveluri de cunoaștere. Aceste competențe se vor analiza atât de către manager cât și de către angajatul însuși, în scopul determinării autosuficienței personale. Fiecare nivel al fiecărei competențe a fost descris în amănunt pentru a putea facilita o încadrare cât mai

aproape de realitate. În acest mod, managerul știe clar ce trebuie îmbunătățit, dar și ariile în care angajatul excelează. Formularul cuprinde aceste concluzii care vor fi notate și urmate de propunerile de dezvoltare în perioada următoare. Evaluarea periodică se finalizează printr-o serie de comentarii care se vor o analiză a punctelor tari și slabe, a lucrurilor ce pot și îmbunătățite și alte propuneri de optimizare a activității.

Din punct de vedere al obiectului cercetării, din cadrul formularului, obiectivele calitative analizate vor oferi date suficiente managerului pentru ca acesta să poată elabora o strategie de abordare a angajaților prin prisma creșterii nivelului de motivare. Au fost selectate douăzeci și cinci de competențe, repartizate pe trei categorii: 11 competențe personale, 5 competențe și tehnici de specialitate și 9 competențe de management și coaching. Acestea din urmă vor fi identificate și discutate numai de către managerii superiori în relația cu ceilalți manageri coordonați, în scopul instruirii acestora să înțeleagă mai bine direcția de dezvoltare a companiei, principiile promovate și modelul de afaceri aplicat în activitate. Cele 25 de competențe cercetate vor fi corelate cu unul dintre cele 6 niveluri de cunoaștere descrise, începând cu nivelul 1 care este asociat cu cel mai puțin satisfăcător și ajungându-se până la nivelul 6 – nivel de excelență.

Ținând cont de rezultatele obținute în urma evaluării individuale, managerul analizează și aplică un plan de corecție personalizat pentru fiecare angajat care poate să-și dezvolte competențele în perioada următoare. Planul de corecție presupune înscrierea angajatului la diferite cursuri de pregătire aprofundată în direcțiile deficitare, includerea într-o echipă de la care poate învăța sau setarea unor ședințe de coaching pentru depășirea stărilor de impas. În cazul angajaților care obțin rezultate de excelență, managerul trebuie să se îngrijească să mențină starea de motivare continuă, prin recunoașterea performanțelor în cadrul grupului, delegarea unor sarcini care să le pună în evidență abilitățile și încurajarea posibilității de promovare în organizație.

Procesul de evaluare va urma pașii prezentați în figura 5.7. Acest proces se va întinde de regulă pe un orizont de timp de un an, perioadă în care ciclul se va închide cu o nouă evaluare, astfel încât managerul poate decide dacă a luat deciziile corecte în urma informațiilor colectate la evaluarea anterioară. Mai mult decât atât, o noua evaluare va fi corelată cu schimbările survenite în cadrul celorlalte elemente prezente în organizație, precum planul de vânzări, climatul organizațional, cultura orgnizațională și situația socio-economică.

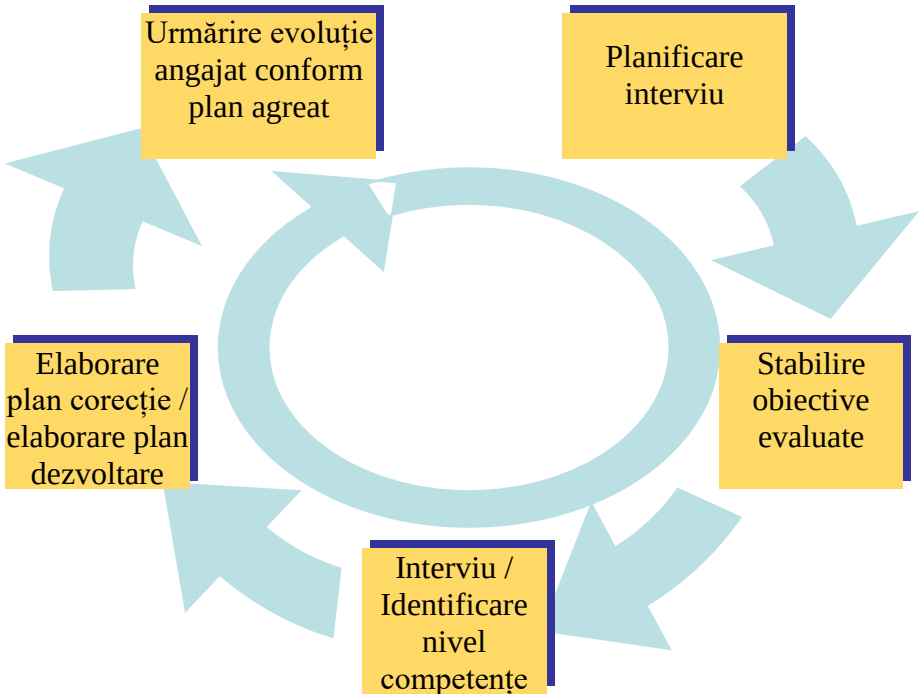

Figura 5.7. Pași dezvoltare angajat
Sursa: prelucrat de autor

Elaborarea modelului propus are la bază îndeplinirea scopului cercetării, și anume identificarea factorilor cu cel mai ridicat potențial de motivare a angajaților din companiile de asigurări din România. Aceste organizații caută să implementeze noi politici de personal în scopul actualizării proceselor de performanță organizațională. Direcțiile de resurse umane din companiile de asigurări care au înțeles să abordeze performanța prin stimularea și motivarea angajaților promovează instruirea managerilor din rețea pentru a-și dezvolta abilitățile de leadership. Astfel, managerii au misiunea de a atinge performanțe și noi niveluri de productivitate împreună cu echipele coordonate, obiectiv ce poate fi atins numai prin crearea și implementarea unor strategii motivaționale care să inspire oamenii în activitate. De aceea, ghidul propus în cadrul acestei lucrări abordează toate elementele care s-au dovedit de interes pentru angajați în timpul cercetării efectuate.

CONCLUZII FINALE

Prezenta teză de doctorat reprezintă un studiu despre modelele și factorii motivaționali existenți în companiile de asigurări din România, despre rolul asumat de către managerii din aceste entități în raport cu creșterea nivelului de satisfacție și motivare în muncă prin prisma adoptării unui stil optim de leadership care să conducă la conturarea unui climat organizațional favorabil performanței și îndeplinirii obiectivelor organizației.
Prima etapă a demersului a fost studierea situației actuale a managementului motivării în muncă a angajaților din companiile de asigurări care își desfășoară activitatea în țara noastră. A doua etapă a constat în elaborarea unui model de motivare a personalului care să fie de actualitate, eficient și aplicabil de către companiile orientate către implementarea de noi strategii menite să sprijine creșterea performanței. Subiectul abordat prezintă un interes deosebit pentru managementul companiilor de asigurări, în special pentru direcțiile de resurse umane din cadrul acestora. În acest context, cercetarea științifică s-a orientat pe identificarea și aplicarea în activitatea curentă a factorilor cu potențial de motivare ridicat. Investigațiile realizate au condus la elaborarea unor idei și deducții care reliefează motivarea oamenilor, atât în muncă cât și în atingerea unor obiective propuse în viața personală, ca o prioritate pentru organizarea socială din zilele noastre. Având în vedere importanța temei dar și schimbările socio-economice din ultimii ani, am stabilit ca obiectiv general al lucrării prezente - analiza instrumentelor, metodelor și modelelor de motivare a angajaților din companiile de asigurări din țara noastră în vederea identificării unor măsuri de îmbunătățire a strategiilor de motivare, care să conducă la performanța organizațională. Plecând de la acest deziderat, au fost dezvoltate patru obiective specifice ale cercetării, și anume:

- dezvoltarea personală - element definitoriu al motivării angajaților;
- identificarea factorilor motivatori și demotivatori extrinseci și intrinseci;
- analiza comparativă a strategiilor de motivare a resurselor umane aplicate în companiile de asigurări din România;
- stabilirea de strategii de motivare de către managerii din companiile analizate care să determine o mai mare motivație şi o mai bună performanță a angajaţilor.

Informațiile colectate de la respondenții care au dorit să participe la acest demers științific au fost prelucrate prin metode de specialitate, care respectă cerințele specifice cercetării.

Ipoteza centrală a cercetării este următoarea: motivarea angajaților influențează în mod direct performanța organizațională, iar un model de motivare eficientă determină creșterea performanțelor organizaționale din companiile de asigurări din România. Scopul bine definit al lucrării a fost ales din necesitatea elaborării unui model eficient de motivare a angajaților, care să poată fi aplicat cu succes în companiile de asigurări din România. Temele de cercetare regăsite în această lucrare aduc contribuții importante cunoașterii și dezvoltării procesului de motivare a angajaților din asigurări. Acestea au fost elaborate după cum urmează:

Tema 1. Climatul organizațional ca factor de motivare a angajaților; particularități în situații de criză;

Tema 2. Analiza relației dintre cultura organizațională și motivarea angajaților;

Tema 3. Influența stilului de leadership asupra nivelului de motivare a angajaților;

Tema 4. Relația dintre motivarea angajaților și performanța acestora în situații de criză.

Dacă la debutul cercetării, în anul 2017, contextul unei situații de criză nu semăna cu nimic din ceea ce umanitatea a experimentat în special în anii 2020 – 2021, pandemia de Covid 19 a adus în atenție scenarii noi, concretizate prin carantină generală, diminuarea posibilității de interacțiune directă între oameni și restricționarea libertății de circulație. Astfel, un punct forte al cercetării de față îl reprezintă datele colectate din prelucrarea chestionarului administrat. Angajații care au participat la studiu au fost nevoiți să se adapteze restricțiilor ante-menționate. Astfel, au existat noutăți în ceea ce au făcut pe toate planurile, unele cu impact major asupra motivării. Desigur, nu toți angajații au adoptat digitalizarea și mutarea întâlnirilor în online, de exemplu, cu același entuziasm, însă simpla existență a alternativei a reprezentat un factor cu potențial ridicat de motivare.

Pentru ca cercetarea să aibă concluzii definitorii, au fost analizate cinci ipoteze de lucru, după cum urmează:

Ipoteza 1 – Majoritatea angajaților din companiile de asigurări analizate au încredere în strategiile de continuitate a afacerii propuse de angajator;

Ipoteza 2 – Între climatul organizațional şi motivarea angajaților există o asociere pozitivă;

Ipoteza 3 – Între cultura organizațională și motivarea angajaților există o asociere pozitivă;

Ipoteza 4 – Stilul de leadership influențează în mod direct nivelul de motivare a angajaților din entităților impactate;

Ipoteza 5 – Strategia de motivare adoptată de către manager reprezintă un factor determinant al performanței organizaționale.

Toate ipotezele au fost validate în urma cercetării efectuate. Prima ipoteză demonstrează faptul că în companiile de asigurări din România există o bună organizare a activității, adaptarea la piața românească și la mentalitatea angajaților este una potrivită, sunt implementate proceduri și fluxuri operaționale clare și intuitive. Gradul ridicat de stabilitate al locului de muncă, programul de lucru și mai ales deciziile corecte luate de către management în condițiile crizei sanitare care a afectat piața de profil începând cu martie 2020 în special, au condus la concluzia că orice situație poate fi gestionată cu succes datorită unor planuri și strategii bine dimensionate. Aceste afirmații sunt susținute și de mediile ridicate obținute în urma răspunsurilor obținute la întrebarea "În ce măsură următoarele variabile influențează motivarea personală cu impact direct asupra identificării cu obiectivele organizației?" din cadrul chestionarului, unde au fost analizate diverse caracteristici:

- Companie cu o bună reputație în piață – 4,33
- Organizație cu tradiție și istorie – 4,00
- Îndrumare permanentă – 3,83
- Comunicare facilă, bine structurată, pe verticală și pe orizontală – 4,15
- Gradul de stabilitate al locului de muncă – 4,33
- Proceduri, regulamente, fluxuri operaționale și fișe de post clare – 3,86
- Program de lucru – 4,17
- Existența unui superior competent – 4,45
- Transparență decizională în interiorul organizației – 4,15
- Identificarea cu obiectivele organizației – 4,08

A doua ipoteză, „între climatul organizațional și motivarea angajaților există o asociere pozitivă" a fost validată, respondenții care au participat la studiu fiind mulțumiți de componentele climatului organizațional, iar îmbunătățirea continuă a acestuia reprezintă factori cu potențial motivator ridicat. Caracteristici legate de aprecierea climatului organizațional din cadrul companiei fiecărui respondent au obținut medii de 3,83 pentru "stimulativ" și 3,82 pentru "creativ". În replică, caracteristici precum "stresant" sau "monoton" au obținut mediile 2,56, respectiv 2,09.

Respondenții au considerat că există avantaje care pot influența în mod direct performanțele individuale, drept dovada fiind mediile ridicate astfel:

- Asigurarea unor beneficii de natura: abonamente la o sală de sport, protocoale de reduceri cu anumiți furnizori de bunuri și servicii – 3,20
- Avantaje în natură: decontare transport, auto de serviciu, laptop, abonament telefon / internet, bonuri de masă, tichete de vacanță – 4,24
- Condiții de lucru adecvate activității desfășurate (spațiu alocat, iluminat și aerisit corespunzător, mobilier ergonomic, etc. – 4,38

Alte elemente ale climatului organizațional care au obținut medii relativ ridicate sunt următoarele:

- În ce măsură apreciați apartenența dumneavoastră la echipa de lucru? – 4,26
- Cât de mulțumit sunteți de comunicarea existentă în cadrul organizației din care faceți parte? – 3,77

Ipoteza a treia, "între cultura organizațională și motivarea angajaților există o asociere pozitivă" a dovedit faptul că în companiile de asigurări din România există culturi organizaționale puternice iar valorile promovate de acestea sunt cu atât mai mult apreciate de către angajați proporțional cu gradul de identificare a valorilor personale cu cele ale organizației. De altfel, mediile obținute în urma chestionarului administrat susțin faptul că o cultură organizațională puternică reprezintă un factor motivațional intens. Acestea au fost după cum urmează:

- În ce măsură respectați valorile organizației? – 4,42
- Cum apreciați importanța următoarelor valori organizaționale?
    - Corectitudine – 4,86
    - Integritate – 4,82
    - Loialitate – 4,68
    - Respect – 4,85
    - Transparență – 4,73
- În ce măsură vă identificați cu valorile organizatiei din care faceți parte? – 4,38
- În cadrul companiei dumneavoastră, există o tradiție a împărtășirii culturii organizaționale? – 3,48
- În ce măsură, în organizația dumneavoastră, angajații sunt încurajați să-și îmbunătățească continuu performanțele profesionale? – 4,02

A patra și a cincea ipoteză, "stilul de leadership influențează în mod direct nivelul de motivare a angajaților din entităților impactate", respectiv "strategia de motivare adoptată de către manager reprezintă un factor determinant al performanței organizaționale", au relevat fără echivoc faptul că angajații din companiile de asigurări identifică aspectele legate de stilul de leadership și au încredere în managerii lor care, de cele mai multe ori reușesc să creeze variante funcționale de leadership, combinând stilurile de conducere în funcție de situația dată, de componența grupului sau de caracterul fiecărui individ în parte, închegându-se astfel echipe omogene și performante. Cercetarea științifică a conturat concluzia conform căreia liderii din companiile de asigurări din România au capacitatea de a se remarca prin excelență, motivându-și echipele prin deciziile luate și stilul de leadership adoptat. Aceștia sunt capabili să elaboreze strategii de acțiune optime pentru îndeplinirea obiectivelor asumate, ținând cont de specificul zonei, componența echipei, posibilitatea de recrutare și integrare în echipă de noi membri și posibilitatea apariției unor situații de criză cu implicații negative în desfășurarea normală a activității. Mediile obținute în urma aplicării chestionarului sunt următoarele:

- Aprecierea gradului de influență al liderului în perspectiva motivării angajaților pe baza următoarelor afirmații:
  - membrii grupului înțeleg cu ușurință ce se așteaptă de la ei – 4,03
  - promovează utilizarea procedurilor clare – 3,98
  - are o atitudine deschisă față de grup – 4,00
  - decide ce și cum trebuie îndeplinit – 3,95
  - trasează sarcini specifice tuturor membrilor grupului – 3,85
  - se încredințează că poziția sa este percepută corect de membrii grupului – 3,86
  - organizează riguros activitățile ce trebuie îndeplinite – 3,94
  - se asigură că sunt respectate regulile și regulamentele de către toți – 4,06
- Aprecierea gradului de predictibilitate/previziune al liderului din organizație luând în calcul afirmațiile următoare:
  - Ia decizii adecvate – 4,00
  - Anticipează cu acuratețe cursul evenimentelor – 3,88
  - Prevede corect rezultatele – 3,95
- Aprecierea gradului de orientare spre rezultate a liderului din organizație prin prisma următoarelor variabile:
  - Încurajează membrii grupului să-și depășească propriile recorduri – 4,02

- Muncește din greu cu echipa când trebuie îndeplinită o sarcină dificilă – 4,11
- Solicită echipei să lucreze mai intens – 4,02
- Menține un nivel ridicat de performanță – 4,03
- Insistă pe ideea de a fi în top într-o competiție – 3,98

- În cazul apariției unor situații conflictuale, cum apreciați implicarea liderului în rezolvarea acestora?
  - Încurajează grupul să se mobilizeze pentru un scop comun – 3,97
  - Soluționează contradicțiile ivite în cadrul grupului – 3,86
  - Este preocupat ca munca echipei să fie bine coordonată – 4,12
  - Se implică activ în rezolvarea divergențelor dintre membrii grupului – 3,89
  - Menține coeziunea echipei – 3,98
- Cum caracterizați următoarele afirmații în contextul relațiilor cu superiorul direct:
  - Așteaptă rezolvarea imediată a obiectivelor – 3,74
  - Transmite membrilor echipei o viziune pe termen lung – 3,82
  - Acceptă idei noi, chiar le pune în practică – 3,73
  - Nu tolerează slaba performanță – 3,73
  - Reprezintă un model pentru membrii echipei – 3,86
  - Incurajează dezvoltarea profesională a membrilor echipei pe termen lung – 3,91
  - Se implică în găsirea de soluții la problemele membrilor echipei – 3,88
  - Empatizează cu membrii echipei – 3,91

Elaborarea modelului motivațional optim pentru angajații din companiile de asigurări a avut la bază necesitatea identificării factorilor potriviți pentru ca managerii din domeniul impactat să poată gestiona realizarea obiectivelor de vânzări prin utilizarea metodelor și tehnicilor de motivare ale angajaților, acordând acestei resurse importanța pe care o merită. Oamenii, atunci când sunt puși pe primul loc încearcă să răspundă în aceeași manieră, fiind mai dedicați în muncă, loiali și dispuși să facă inclusiv sacrificii personale pentru a fi la înălțimea cerințelor. Mai mult decât atât, managerii au abordări similare atunci când se simt prețuiți de către acționari și tind să elaboreze strategii de dezvoltare centrate pe atingerea unor standarde înalte de excelență.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Teza de doctorat "Managementul motivării în companiile de asigurări din România" aduce o contribuție cunoașterii în domeniu prin analiza personală a importanței

motivării angajaților care activează în domeniul asigurărilor. Lucrările științifice și studiile de specialitate care tratează motivarea nu sunt orientate către un domeniu de aplicabilitate anume, astfel încât importanța acestei cercetări prezintă un interes crescut pentru managerii care activează în asigurări. Clarificăm faptul că termenul de manager nu definește automat un lider, însă asumarea, calitățile dovedite, puterea de influență asupra echipei, conduc către un proces de leadership în cadrul grupului prin care managerul se poate impune și poate deveni un exemplu de urmat. Stabilitatea companiilor de asigurări și profitabilitatea în creștere a acestora, în special traversând situații de criză, demonstrează faptul ca managementul se contopește în aceste entități cu leadershipul, în speță, managerii existenți în branșa asigurărilor și-au asumat cu succes rolul de lideri. De altfel, regăsim această concepție la Gosling și Mintzberg, care consideră "drept periculoasă izolarea managementului de leadership. Aceștia opinează că managementul fără leadership stimulează un stil lipsit de inspirație, iar leadershipul fără management are ca rezultat un stil deconectat."[4]

Studiul literaturii de specialitate a condus la cunoașterea aprofundată a opiniilor multor cercetători abilitați iar teoriile acestora au făcut posibilă crearea de conexiuni pozitive între motivarea angajaților prin prisma stilurilor de leadership adoptate și a influenței pe care o exercită urmare identificării și însușirii valorilor organizaționale ale companiei, totul în cadrul climatului organizațional care se dovedește un element cheie în acest demers.

Obținerea performanței organizaționale este rezultat al viziunii liderului care reușește să creeze un echilibru între elementele ante-menționate. Desigur, practica dar și literatura de specialitate certifică o multitudine de criterii prin care se obține performanța. Prezenta cercetare este orientată strict pe maximizarea factorilor motivaționali ce pun resursa umană pe primul plan, astfel încât un bun manager, cu aptitudini de lider poate fi elementul coagulant al excelenței în cadrul organizației.

Contribuții cu caracter de sinteză:

- Maniera în care a fost tratată motivarea angajaților, prin cercetarea stadiului cunoașterii în domeniu până la data prezentă, remarcând autorii care au avut cele mai relevante contribuții la tema de cercetare.

---

[4] Gosling, J., Mintzberg, H, *The Five Minds of Manager*, Harvard Business Review, 2003, https://hbr.org/2003/11/the-five-minds-of-a-manager accesat în data de 03.08.2021, ora 11.30

- Definirea conceptelor întrebuințate în efectuarea demersului științific, care au reprezentat fundamentul unei noi paradigme a motivării angajaților în condiții de productivitate crescută, loialitate și dedicare.
- Demersul științific are ca bază potențialul autorului atât de analiză cât și de sinteză, în special particularizarea conceptelor și teoriilor motivaționale pentru aplicabilitate pe angajații din companiile de asigurări.

Contribuții la nivel de abordare teoretică:

- Clarificarea unor concepte fundamentale la nivelul motivării în muncă.
- Recomandările privind abordarea motivării ținând cont de elementele caracteristice stilurilor de leadership, climatului și culturii organizaționale.
- Inițierea analizei impactului măsurilor de continuitate a afacerii în situații de criză asupra motivării angajaților;

Contribuții științifice:

- Crearea și expunerea a trei rapoarte intermediare în cadrul cercetării doctorale;
- Crearea și redactarea tezei de doctorat;

Utilitatea tezei de doctorat:

- Prezenta lucrare s-a elaborat pentru a fi un ghid metodologic și de bune practici pentru managerii care activează în companiile de asigurări din România;

Noutatea tezei de doctorat:

- Efectuarea unui studiu asupra metodelor de motivare a salariaților din companiile de asigurări din România.

LIMITELE DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC

Având în vedere faptul că prezenta lucrare este unul dintre puținele studii în domeniu, considerăm că poate fi îmbunătățită în cadrul cercetărilor viitoare realizate în sfera motivării angajaților din companiile de asigurări.

Limitările acestui demers științific constau în:

- ponderea respondenților cu vârsta sub 29 de ani și anume 6,1% din total reprezintă un aspect important; coroborat cel puțin cu procentul de 7,6% al respondenților cu vârsta peste 60 de ani, ne așteptăm la o schimbare de generație în industria de profil, iar

Generația Z care va înlocui tot mai mult Generația Baby Boomers se caracterizează prin independență și autonomie crescută, acces zilnic încă din copilărie la telefoane inteligente și conținut media. Aceste evenimente vor influența în următorii ani unele tendințe de actualitate în 2021;

- mărimea eșantionului; cercetarea nu s-a putut efectua la un număr mai mare de respondenți. De altfel, luând în considerare și disponibilitatea angajaților vizați pentru a răspunde la chestionar, există și riscul de subiectivism al respondenților, risc care poate denatura, parțial, rezultatele cercetării. Din motive de marketing al companiilor, ne-am asumat anonimizarea numelui angajatorului, aceasta fiind o cerință omniprezentă. Au existat și cazuri în care s-a refuzat invitația de a completa chestionarul și de a pune la dispoziție date relevante legate de percepția angajatului în raport cu elementele chestionate.
- abordarea unor subiecte care pentru unii respondenți sunt considerate mai sensibile, iar răspunsurile acordate pot fi suspectate ca nefiind sincere în totalitate;
- posibilitatea înregistrării unor erori generate de neînțelegerea de către respondenți a unor termeni sau întrebări utilizate în cadrul formulărilor din chestionar.

PERSPECTIVE DE DEZVOLTARE A CERCETĂRII

Luând în considerare importanța abordării temei în cadrul direcțiilor de resurse umane din companiile de asigurări apreciem că subiectul prezintă potențial ridicat de cercetare științifică în perspectivă.

Ca o direcție viitoare de dezvoltare, poate fi extinsă cercetarea la nivelul tuturor intermediarilor din asigurări, în special în companiile de brokeraj de top din România.

Proiectarea modelului de evaluare anuală a personalului în sensul interconectării elementelor motivaționale parte ale climatului organizațional corelate cu factorii calitativi ai evaluării și cu performanța obținută.

Realizarea unor studii în scopul recunoașterii și optimizării modelului motivațional, cu evidențierea clară a factorilor care motivează personalul din vânzări separat de factorii care motivează personalul din departamentele de suport. Deși o serie de beneficii și amenajări ale sediilor determină percepții similare, pot exista diferențe semnificative pe anumite elemente cum ar fi provocările, respectiv piedicile cu care se confruntă fiecare categorie de angajați în activitatea de zi cu zi.

Dovedind importanța alegerii stilului de leadership în motivarea angajaților, o direcție viitoare de cercetare se poate concretiza într-o analiză a managerilor și a abordărilor acestora în organizarea activității pe care o gestionează, în scopul identificării celor mai inspirate orientări în instruirea pe viitor a acestora și în formarea celor nou promovați în funcții cu responsabilitate crescută.

Avem încredere că rezultatele procurate din studiul efectuat vor contribui la creșterea gradului de cunoaștere și utilizare în practică. Acestea pot constitui puncte de plecare pentru viitorii cercetători, tema aleasă fiind puțin explorată în companiile de profil.

BIBLIOGRAFIE

1. Adair, J., *Leadership and Motivation: The Fifty-Fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others,* Kogan Page, 2009,
2. Adair, J., *The Leadership of Muhammad,* Editura Kogen Page Limited, 2010
3. Adair, J. *Liderul inspiraţional: Cum să motivăm, să încurajăm şi să avem succes*, Bucureşti, Editura Meteor Press. 2003
4. Adams, S.J., *Toward an Understanding of Inequity*, în Levine M. F. *Theoretical Readings in Motivation: Perspectives on Human Behaviour* Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1976
5. Adams, S.J., *Inequity in social exchange*, L. Berkowitz (Ed.) Advances in Experimental Social Psychology 2, 267–299. New York: Academic Press, 1965
6. Aguilar, M, *L'art de motiver*, Dunod, 2009
7. Alderfer, C.P., *An empirical test of a new theory of human needs*, în Organizational Behaviour and Human Performance, nr. 4, 1969
8. Andreas S., Faulkner C. – *NLP și succesul*, editura Curtea Veche, București, 2008
9. Arnulf, J. K., *Despre leadership, cum atingi rezultate remarcabile prin oameni obișnuiți*, Editura Universitară, București, 2015
10. Balachandran, M & Thomas, I., *Dimensions of Organizational Climate. The Psychespace*, 2007
11. Bandler, R; Grinder, J, *Les secrets*, France, InterEditions, 1999;
12. Barrow S., Mosley R., *The Employer Brand, Bringing the best of brand management to people at work*, The Atrium, Southern Gate, West Susseex: Ed. John Wiley&Sons, Ltd., 2005

13. Barthe N., Harmant R-P., *Les sources de diversité*, in Peretti J-M., Encyclopédie des diversités, Editions EMS, 2011
14. Bass B. M., & Steidlmeier P., *Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behaviour. Leadership Quarterly,* 1999
15. Bateson, G., *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology.* University Of Chicago Press. ISBN 0-226-03905-6, 1972
16. Bauman, Z., *Globalizarea și efectele ei sociale*, Editura Antet, București, 2000
17. Bălăneanu, A., Pădurean, P., *Comunicare organizaţională şi motivaţie în muncă*, ed. Silvania, Zalău, 2004
18. Begley, S., *Antrenează-ți mintea, modelează-ți creierul*, Editura Curtea Veche, București, 2010
19. Bennis, W.G., *Organizational Development: Its Nature, Origins and Prospects* , 1969
20. Berne, E., *Jocurile noastre din toate zilele. Psihologia relațiilor umane*, Editura Trei, București, 2014
21. Blum, R., *Psihologia pozitivă*, Editura Lider, București, 2011
22. Bocean, C., *Managementul performanţelor personalului*, Editura Tribuna Economică, Bucureşti, 2009
23. Bogathy, Z., *Manual de tehnici şi metode în psihologia muncii şi organizaţională*, Editura Polirom, Iaşi, 2007
24. Boisandelle, H. M., *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Edition Economică, Paris, 1998
25. Branche, R., *Neuro-Management*, Editions du Palio, Paris, 2008
26. Bruce, A., Pepitone, J.S., *Motivating employees*, Mac Graw Hill, 1999.
27. Buchanan, D., Huczynski, A., *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, Financial Times/ Prentice Hall; 5 edition, 2004
28. Bungay S. M, *Coaching zi de zi*, Editura Publica, 2017
29. Burduş E.; Căprărescu Gh., *Fundamentele managementului organizației.* București: Editura Economică, 1999
30. Burdus, E., Zorlenţan, T., Căprărescu, Ghe., *Managementul organizaţiei*, Ed. Economică, 1999
31. Burduș, E., *Metodologii manageriale. editia II*, Editura: Pro Universitaria, 2018

32. Burns, J. M., *Leadership - Transformational leadership*, NY, Harper and Row, 1978
33. Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E., *Positive organizational scholarship.* San Francisco: Berrett-Kohler, 2003
34. Cameron, K.S., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M., *Effects of positive practices on organizational effectiveness*. The Journal of Applied Behavioral Science, 2011
35. Carnegie, D., *Cum să vorbim în public,* Ed. A III-a. Revizuit, Curtea Veche, 2018
36. Chandler, S., *100 de căi spre automotivare*, Curtea Veche, Bucureşti, 2006.
37. Chung, K., *Motivational Theories and Practices*, Columbus, Ohio, Grid, 1997.
38. Cialdini, R.B., *Psihologia persuasiunii,* BusinessTech International Press, București, 2004
39. Coakes, S.J., *SPSS. Analysis without anguish.* Wiley and Sons, Australia, 2005
40. Cole, G.A., *Personnel Management Theory and Practice,* London: DP Publications. 1993
41. Cole, G.A., *Managementul personalului*. Editura CODECS, Bucureşti, 2000
42. Cole, G.A., *Management: Teorie şi practică,* Editura Ştiinţa, Chişinău, 2004
43. Cole G.A., *Organizational behaviour*, D.P. publications, 1995
44. Colibaba, D., *Chestionarul - instrument valoros în cercetarea pieței,* Revista Informatica Economică, nr. 3(19) / 2001
45. Collins, J., *De la Performance à l'excellence: Devenir une entreprise leader,* Paperback, 2001
46. Conrad, C., *The ethical nexus*. Norwood, NJ: Ablex, 1993
47. Constantin T., *Evaluarea psihologică a personalului,* Editura Polirom, Iași, 2004
48. Costea V., *Managementul în afaceri,* Editura Gaudeamus, Iași, 1994
49. Craioveanu M.P., *Introducere în psihologia resurselor umane,* Editura Universitară, București, 2006
50. Daft R., *Management*, 4th Edition, The Dryden Press, NY, 1988
51. Daniels, A.C., *Managementul performanței. Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați,* Editura Polirom, Iași, 2007
52. Davis, K., *Human Behavior at work: Organizational Behavior*, Editura McGraw Hill, NY, 1981

53. Deaconu A., Lefter V., *Dezvoltarea resurselor umane*, Editura ASE, Bucureşti, 2012
54. Deaconu, A, *Comportamentul organizațional și gestiunea resurselor umane*, Editura ASE, București, 2002
55. Delatre, P., Thellier, M., *Elaboration et justification des modèles*, Paris, Maloine, 1979
56. Dessler, G., Starke, F.A., Cyr D.J., *Gestion des organisations*, Edition du renouveau pedagogique, Inc Quebec, 2004
57. Dilts, R., *Bazele NLP*, Editura Excalibur - Colecţia NLP, Bucureşti 2008;
58. Dilts, R., *Schimbarea sistemului de crezuri cu ajutorul NLP*, Editura Excalibur - Colecţia NLP, Bucureşti 2008;
59. Doh, J.P., & Stumph, S., *Handbook on responsible leadership and governance in global business*. New York: Oxford University Press, 2005
60. Dornyei, Z., *Motivational Strategies in the Language Classroom*, Cambridge, U.K., Cambridge University Press, 2001.
61. Druţă, F., *Motivarea economică*, Ed. Economică, Bucureşti, 1999.
62. Dubrin A.J., *Fundamentals of organizational behavior*, NY. Pergamon Press, 1974
63. Dumitra R., *Sase adevăruri despre generatia Z*, https://www.wearehr.ro/6-adevaruri-despre-generatia-z/ 2018
64. Dumitrescu M., *Introducere în management şi management general*, Editura Eurounion, Oradea, 1995
65. Dweck, C.S, *Mindset*, Editia a II -a, Editura Curtea Veche, 2017
66. Esnault, N., *Motiver aujourd'hui, c'est possible!*, ESF éditeur, CEGOS, 2003.
67. Fenouillet, F., *La motivation*, Dunod, Paris, 2003.
68. Fiske, J., Introducere în științele comunicării, Editura Polirom, Iași, 2003
69. Freeman, R.E., Stewart, L., *Developing ethical leadership*. Bridge Paperso, 2006
70. Freiberg K., Freiberg J., *Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*, USA: Bard Press, 1996
71. Fournies, F.F., *Psihologia angajaţilor*, Editura Teora, Bucureşti, 2001
72. Gamble J.E., Peteraf M.A., Thompson A.A., *Essentials of Strategic Management-the quest for competitive advantage*, 4th edition, McGraw Hill Education, 2015
73. Gardner, H., Laskin, E., *Minți conducătoare. Istorii de viață ale liderilor mondiali*., Editura TREI, p. 598, 2014

74. Georgescu, Ș., *Epistemologie,* Editura Didactică și Pedagogică, București, 1978
75. Gibson C.F., *Managing organizational behavior*, Homework, III: R.D. Irwin 1980
76. Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., *Inteligența emoțională în Leadership,* Editura Cartea Veche, 2007
77. Golu M., *Bazele psihologiei generale*, Editura Universitară, București, 2002
78. Gooffee, R., Jones, G., *Clever. Cum să-i conduci pe cei mai creativi și inteligenți dintre oamenii tăi*, Editura Publica, București, 2011
79. Grant, A., *A da și a lua. O abordare revoluționară a succesului*, Editura Publica, București, 2013
80. Harrison, D., Price, K., Bell, M., *Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface and Deep - Level Diversity on Work Group Cohesion*. Academy of Management Journal .41(1), 1998
81. Harrison M.I., Shirom A., *Organizational Diagnosis and Assesement*, California: Sage Publication Inc., 1999
82. Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W., *Management des organisations*, de Boeck Universite Bruxelles, 1st Edition, 1997
83. Hill, N., *Puterea de convingere*, Editia a II-a, Editura Curtea Veche, Bucuresti, 2012
84. Hobbes, T., *Leviathan*, Dover Publications, 2006
85. Hofstede, G., *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economica, Bucuresti, 1996
86. Horstman M., *Managerul eficient*, Bucureşti, Curtea veche Publishing, 2017
87. Huczynski A., Buchanan D., *Organizational behavior*, Prentice Hall, NY, 1985
88. Ibarra, H., *Act Like a Leader, Think Like a Leader*. Perseus Distribution Services, ISBN 978-1-4221-8412-7, 2015
89. Ionescu Gh., *Dimensiunile culturale ale managementului*, Ed. Economică, Bucureşti, 1996
90. Ionescu M.A., *Brandul de angajator. O soluţie pentru conservarea loialităţii angajaţilor,* Revista Calitatea, nr. 6, 2007
91. Ispas M., 2017-*Cele mai importante 5 categorii de beneficii oferite în lume la locul de muncă, https://revistacariere.ro/leadership/contribuitori/cele-mai-importante-5-categoriide-beneficii-oferite-in-lume-la-locul-de-munca*
92. Johns, G., *Comportament organizațional*, Editura Economică, Bucureşti, 1998

93. Katz D., Kahn, R., *The Social Psychology of Organizations*, N.Y., John Willey and Son, 1966
94. Katz, K., *Leadership definitions,* University of Warwick, 1978
95. Kellerman, B., *The End of Leadership,* Harper Collins Publishers, 2004
96. Kleinginna P.R.,. Kleinginna A.M, *A categorized list of motivation: definitions with a consensual definition,* Motivations and emotion, no. 5, 1987
97. Koestenbaum, P., *Liderul - faţa ascunsă a excelenţei - o filozofie pentru lideri,* Editura Curtea Veche, Bucureşti, 2006
98. Koontz H., O'Donnell C., "*Management. Principes et methodes de gestion*", Mc. GrawHill, 1980
99. Kotarbinski, T., *Tratat despre lucrul bine făcut*, Bucureşti, Editura Politică, 1976
100. Kotler Ph., Pfoertsch W., *B2B Brand Management,* Berlin: Ed. Springer, 2006
101. Kotler Ph., *Marketing Management,* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 2002
102. Kotter, J.P., Heskett, J.L., *Culture et performances*, Les Editions d'Organisation, 1992
103. Kotter, J. P., *A force for change. How leadership differs from management*, The Free Press, New York, 1990
104. Kotter, J. P., *Matsushita Leadership,* Editura Publica Pocket, 2015
105. Lassus, R., *Analiză tranzacţională*, Ed. Teora, 2000
106. Ledeen, M., *Machiavelli despre arta modernă a conducerii*, Editura Humanitas, Bucureşti, 2004
107. Lee-Ross, D., Lashley, D., *Organization Behavior for Leisure Services*. UK: British Library, 2003
108. Lemeni, G., Miclea M., *Consiliere şi orientare: ghid de educaţie pentru carieră*, Cluj-Napoca: Editura ASCR, 2004
109. Levy-Leboyer C., *La motivation dans l'enteprise*, Editions d'organisations, Paris, 2001
110. Lewin, K., *Field theory in social science,* New York: Harper & Brothers, 1951
111. Likert, R., *New patterns of management,* New York: McGraw–Hill, 1961
112. Likert, R., *The human organization: Its management and value,* New York: McGraw–Hill, 1967

113. Lipman-Blumen, J., *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians – and How We Can Survive Them.* New York: Oxford University Press, 2005
114. Litwin, G. & Stringer, R., *Motivation and Organisational Climate*, Boston, 1967
115. Locke, E., Latham, G.P., *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*, American Psychologist, Vol. 57, No. 9, 2002
116. Lohisse, J., *Comunicarea. De la transmiterea mecanică la interacțiune*, Editura Polirom, Iași, 2002
117. Luca, A., *Employescu, O scurtă caracterizare a angajatului român.* Bucureşti, Editura Interact, 2005
118. Luthans, F., *Organizational Behavior,* McGraw Hill International Editions, 1991
119. Machlup, F., *Methodology of Economics and Other Social Sciences,* Academic Press, New York, 1978
120. Martin, G., Hetrick, S., *Corporate reputation, branding and people management. A strategic approach to HR*, UK, USA: Elsevier Ltd., 2006
121. Maslow, A., H., *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row, 1954
122. Maxwell, C,J., *Cele 21 de legi supreme ale liderului*, traducere de Monica Şerban, Editura Amaltea, Bucureşti, 2002
123. McAdams, D., J*ucătorul ingenios. Teoria jocurilor și arta transformării situațiilor strategice*, Editura Publica, București, 2015
124. McClelland, D.C., *The Achieving Society.* New Jersey: D. Van Nostrad Company, 1961
125. McGrath, J., *Ghidul managerilor înțelepți – 90 de idei importante pentru afaceri profitabile*, Editura Niculescu, București, 2017
126. Mescon, M., Albert, M., Khedouri F., *Management,* Third Edition Harper-Row, Publishers, N-Y, 1988
127. Micle M, Ioan – Săucan, D.Ș., *Motivarea personalului − Ghid pentru manageri*, Bucureşti, Editura Tribuna Economică, 2010
128. Mieilă, M., *Managementul investițiilor,* București: Editura Cartea Studenţească, 2009
129. Mielczareck, V., *Inteligența intuitivă*, Editura Curtea Veche, București, 2014
130. Mingat, A., Salmon, P., Wolfelsperger, A., *Méthodologie économique,* PUF, Paris, 1985.

131. Mintzberg, H., *Management Education as if Both Matter,* 2006
132. Mouchot, Cl., *Méthodologie économique,* Edition du Seuil, Paris, 2003
133. Mucchielli, A., *Arta de a influența. Analiza tehnicilor de manipulare,* Editura Polirom, Iași, 2002
134. Mucchielli, A., *Influență, persuasiune, motivare*, Editura Humanitas, București, 2014
135. Mullins, L.J., *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, 1996
136. Nedelea, Ș., *Managementul organizației,* Editura ASE, București, 2008
137. Nelson, T.N., *The Transformational Consumer: Fuel a Lifelong Love Affair with Your Customers by Helping Them Get Healthier, Wealthier, and Wiser,* Hardcover, Editura: Berrett-Koehler Publishers, 2017
138. Nicolescu O., Verboncu, I., *Management*, Editura: Tribuna Economică, 2006.
139. Nicolescu, O., Plumb, I., Pricop, M., Vasilescu., I., Verboncu, I., *Abordări moderne în managementul organizației*, Editura Economică, 2003
140. Nicolescu, O., Nicolescu C., *Organizaţia şi managementul bazat de cunoştinţe*, Editura Pro Universitaria, Bucureşti, 2011
141. Nicolescu O., Verboncu, I., *Fundamentele managementului organizaţiei*, E Ed Universitară, Bucureşti, 2008
142. Nicolescu O., *Managerii şi managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti, 2004
143. Nuttin J., *Structura personalității*, Presses Universitaires de France, Paris, editia a 6-a, 1985
144. Olivessi, St., *Comunicarea managerială*, Editura Tritonic, București, 2005
145. Pastor, P., Bréard, R., *Motiver*, Edition Liaisons , Paris, 2005
146. Păuş, V.A., *Comunicare şi resurse umane*, Editura Polirom, Iași, 2006
147. Pânişoară, I. O., *Comunicarea eficientă,* Ediţia a IV-a, Ed. Collegium Polirom, 2015
148. Pell, A.R., *Managementul resurselor umane*, Editura Curtea Veche, Bucureşti, 2007
149. Peter, M.B., *Theories of Organizations*, în I.E.S.S., vol. 8., 1968
150. Peterson, C., Seligman, M. E. P., *Character strengths and virtues*. New York: Oxford University Press, 2004

151. Petrescu, Ion. (2003): *Managementul personalului organizaţiei*, Bucureşti: Editura Expert.
152. Pietrykowski B., *Work*, Editura Wiley Academic, 2019
153. Pinder C.C., *Work motivation: theory, issues and applications*, Glenview, I.L. Scott, Foresman, 1984
154. Popescu, C., *Structura organizațiilor,* Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2004
155. Popescu, D., *Comportament organizațional*, Editura ASE, 2010
156. Popescu, D., *Cultura organizațională ți etica în afaceri,* Editura ASE, București, 2006
157. Puiu A., *Management analize și studii comparative*, Ediția a III-a, Editura Independența Economică, București, 2007
158. Radulescu Motru, C. – *Psihologia poporului roman,* 1910
159. Reichers, A. E., & Schneider, B., *Climate and culture: An evolution of constructs.* In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990
160. Ristea, A.L, Ioan-Franc, V., Popescu, C., *Metodică în cercetarea științifică,* Editura Expert, București, 2017
161. Robbins, S., Judge, T., Gabilliet, Ph., *Comportements organisationnels*, 12 éd, Pearson Education France, 2006.
162. Roussel P., *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Ed. Economica, Paris, 1996
163. Rosenzweig, P., *Efectul de halou și alte opt iluzii economice care îi induc în eroare pe manageri*, Editura Publica, 2010
164. Rudolf P.A., Kleiner B.H., *The art of motivating employees*, Journal of managerial psychology, 1989
165. Rusu, C., Voicu, M., *ABC-ul managerului*, Editura Gheorghe Asachi, Iaşi, 1993
166. Schein, E.H., *Organizational Culture*, American Psychologist, nr. 45, 1990
167. Shinn, G., *The Miracle of Motivation*, Living Books, Tyndale House Publishers Inc, 1994
168. Sinek, S., *Leaders eat last, (Liderii mănâncă ultimii: De ce unele echipe lucrează bine împreună, iar altele nu),* Editura Publica, 2014
169. Smith E.E.; Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, B., Loftus G., *Introducere în psihologie*. Bucureşti: Editura Tehnică, 2005

170. Stanciu Şt., Ionescu M.A., *Cultură şi comportament organizaţional*, Ed. Comunicare, București, 2005
171. Steers, R. – Porter, L. – Bigley, G., *Motivation and Leadership at Work*, Mc Graw Hill, 1996
172. Strati, A., *Organizational Culture*, Berlin–New York, 1992
173. Stueart, R.; Moran, B., *Management pentru biblioteci şi centre de informare*, Biblioteca Naţională a României, București, 1998
174. Sun, Tzu, *Arta războiului*. Editura Militară, Bucureşti, 1995
175. Szczepanski, J., *Noţiuni elementare de sociologie*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1972.
176. Szekely, A, *Comunică, influențează, convinge, Aplică 96 de secrete ale persuasiunii ca să influențezi cu integritate și să obții rapid rezultate*, Editura AS Publishing, București, 2013
177. Talcott, P., *Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe, III, 1970
178. Terry G.R., Franklin S.G., *Les principes du management*, Gestion Economica, Paris, 1985
179. Thiétart R.A., *Méthodes de recherche en management*, 3e édition Dunod, Paris, 2007
180. Tichy N.M., Bennis W.G., *Judecă cum iau marii lideri decizii inspirate,* Editura Publica, 2011
181. Toffler, A., *Al treilea val*, Editura Politică, București, 1983
182. Toffler, A., *Puterea în mişcare*. Editura Antet, Bucureşti, 1995
183. Toffler, A., Toffler, H., *Război şi antirăzboi*. Editura Antet, Bucureşti, 1995
184. Topping P.A., *Managerial Leadership,* McGraw-Hill, Executives MBA Series, 2002
185. Trevino, L.K., Brown M.E., *Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths*, Academy of Management Executives, 2004
186. Vagu, P, Stegăroiu, I., *Motivarea în muncă. De la teorie la practică*, Editura Bibliotheca, 2007.
187. Vagu, P., Stegăroiu, I., Croitoru G., Duică A., Duică M., *Tratat de management general , vol. II – Planificarea strategică*, Editura Bibliotheca, Târgovişte, 2014
188. Vagu, P., Stegăroiu, I., *Lideriatul – de la teorie la practică*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2006

189. Vagu, P., Stegăroiu, I., Croitoru. G., Duică, A., Duică, M., *Strategii manageriale*, Editura Pro Universitaria, 2014
190. Vagu, P., Stegăroiu, I., Croitoru. G., Duică, M. Duică, *Tratat de management general , vol. I – Şcolile de management*, Editura Bibliotheca, Târgovişte, 2014
191. Vogel, D., *The globalization of business ethics: why America remains distinctive*, California, Management Review, 1992
192. Weber, M., *Globalisation: local agency, the global economy, and Australia's industrial policy.* Environment and Planning, 2000
193. William, M.P., Robert, J.H., Jack, R.K., *Business*, 3rd Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1991.
194. Zaleznik, A. *Managers and Leaders: Are They Different?*, Harvard Business Review; May–June 1977.
195. Zlate, M. *Leadership şi management*. Editura Polirom, Iaşi, 1994
196. xxx, *Dicţionar enciclopedic*, vol. IV, Ed. Enciclopedică, București, 2001

Surse electronice:

197. https://legislatiamuncii.manager.ro/a/24307/procesul-derecrutare-8-din-10-companii-au-dificultati-in-a-gasi-candidati-valorosi.html, Alexe I. 2017- Procesul de recrutare, accesat în data de 28.11.2017, ora 09.00
198. https://www.cartadiversitatii.ro/beneficiile-managementului-diversitatii accesat în data de 05.08.2021, ora 12.00
199. https://dexonline.ro/definitie/sistem, accesat în data de 13.05.2019, ora 13.08
200. www.baar.ro/utile/istoria-asigurarilor/ , accesat în data de 27.05.2021, ora 10.18
201. www.asigurari-sanatate.ro/istoria_asigurarilor_din_romania.htm, accesat în data de 27.05.2021, ora 10.18
202. https://asfromania.ro/ro/a/1741/registrul-societ%C4%83%C8%9Bilor-de-asigurare-%C8%99i-al-intermediarilor-principali – accesat în data de 12.07.2021 ora 12.15
203. https://www.cencenelec.eu/standards/Guides/Pages/default.aspx accesat în data de 15.07.2021 ora 09.45
204. Gosling, J., Mintzberg, H, (2003),*The Five Minds of Manager*, Harvard Business Review, https://hbr.org/2003/11/the-five-minds-of-a-manager accesat în data de 03.08.2021, ora 11.30

LISTA DE ARTICOLE PUBLICATE:

1 **STEFANESCU Bogdan**, ZAHARIA (ȘTEFĂNESCU) Diana Elena

Le profil du leader performant dans les institutions culturelles en Roumanie

REVUE VALAQUE D'ETUDES ECONOMIQUES

Une Revue Internationale de Théories et D'etudes Appliquées en Matière de Gestion De La Performance, VOLUME 8(22), No 2/2017

2 **STEFANESCU Bogdan**, ZAHARIA (STEFANESCU) Diana Elena

Motivation of employees and its role in organization's objectives

Revista Strategii manageriale, Anul X, nr. IV (38) / 2017

ISSN 2392 – 8123, ISSN–L 1844 – 668X

http://www.strategiimanageriale.ro/article-2017-id-77-revista.nr..4.(38)-852-motivation.of.employees.and.its.role.in.organization&.039;s.objectives.html

3 PONEA (RADU) Ioana Antoaneta, **STEFANESCU Bogdan,** COMANESCU Elena Loredana, PONEA Maria Georgiana

Objectives and Strategies required for a leader for achieving effective management within a clinical section of a state hospital unit. Specific features of the role

Revista Economia Contemporană, Vol. 4, Nr. 4/2019, ISSN 2537 – 4222

http://www.revec.ro/article-2019-id-92-vol..4.nr..4-limit-2.html

4 **STEFANESCU Bogdan,** ZAHARIA (STEFANESCU) Diana Elena, COMANESCU Elena Loredana, PONEA (RADU) Ioana Antoaneta

Motivation, a determining factor in organizational performance. Case study at ALPHA Asigurări SA

Riscul in economia contemporana - REC 2019

ISSN-L 2067 – 0532, ISSN online 2344-5386

www.rce.feaa.ugal.ro/index.php/2014-02-04-19-50-49/rce-2019/conference-proceedings-rce-2019,

5 Comănescu Elena Loredana, **Ștefănescu Bogdan,** Mitu Evelyne Ingrid, ZAHARIA (ȘTEFĂNESCU) Diana Elena

Organizational development and performance measurement at the level of the Romanian economic entities

Valahian Journal of Economic Studies, volume 10(24), Issue 2/2019

ISSN 2067-9440

6 ZAHARIA (STEFANESCU) Diana Elena, **STEFANESCU Bogdan**

Woman leader, motiving factor in accepting change at organization level

Revista Economia Contemporană, Volume 5, Nr. 4/2020, ISSN 2537 - 4222

http://www.revec.ro/article-2020-id-94-vol..5.nr..2.html

7 ZAHARIA (STEFANESCU) Diana Elena, **STEFANESCU Bogdan**

Leadership and motivation, determinants of sustainability

International Conference "Innovative Business Management & Global Entrepreneurship", On-line Conference, Warsaw – Bucharest – Blagoevgrad – Chisinau – Surabaya

https://doi.org/10.18662/lumproc/ibmage2020/10

2020, Volume 14, International Conference Innovative Business Management & Global Entrepreneurship (IBMAGE 2020), pages: 129-139|

ISSN: 2601 – 2510, e-ISSN: 2601 – 2529

8 **ȘTEFĂNESCU Bogdan**

The impact of working from home during pandemic times on employees motivation in romanian insurance companies

2nd International Conference Global Ethics -Key of Sustainability (GEKoS) | May 14, 2021 | Bucharest, Romania

ISSN (print): 2601 – 2510, ISSN (on-line): 2601 – 2529

ISSN–L: 2601 – 2510, ISBN: 978-1-910129-30-2

https://proceedings.lumenpublishing.com/ojs/index.php/lumenproceedings/article/view/641/619

https://doi.org/10.18662/lumproc/gekos2021/11

INFORMAŢII PERSONALE

Bogdan ȘTEFĂNESCU

Str Zorilor, nr 30B cod postal 110046, municipiul Pitesti, judetul Arges

0744 661501

bogdanstefanescu@yahoo.com

Sexul M | Data naşterii 20/04/1978 | Naţionalitatea română

EXPERIENŢA PROFESIONALĂ

Noiembrie 2016 – Prezent — Director zonal

UNIQA Asigurări SA

Responsabilități principale: Coordonarea activității de vânzări canal exclusiv desfășurată în județele Argeș și Olt.

2008 – Prezent — Expert evaluator proprietati imobiliare

Membru titular ANEVAR

Responsabilitati principale: servicii de evaluare imobiliara (apartamente, case, proprietati in litigiu, terenuri intravilane si extravilane, cladiri, spatii comerciale, spatii industriale si logistice, etc.)

Noiembrie 2011 – Dec. 2015
Iunie 2007 – Octombrie 2011 — Director Sucursală, Director Adjunct Sucursala Regională

Volksbank Romania SA Sucursala Pitesti

Responsabilitati principale: Organizarea si supervizarea tuturor vanzarilor si activitatilor operationale desfasurate in sucursala. Construirea si dezvoltarea unei retele de parteneri de afaceri. Negocierea, analiza, intocmirea aplicatiilor si recomandarea solicitarilor de credite. Identificarea, monitorizarea si evaluarea potentialelor riscuri (de credit, operational, de reputatie). Evaluarea perfomantelor sucursalei, folosind diversi indicatori economico –financiari. Evaluarea personalului sucursalei.

August 2006 – Mai 2007 — Ofiter Credite Sucursala Regionala

Volksbank Romania SA Sucursala Pitesti

Responsabilitati principale: Determinarea fezabilitatii propunerilor de credit analizand documentatia transmisa de sucursalele din regiunea Pitesti.

Octombrie 2005 – Iunie 2006 — Manager Relatii cu Clientii

Volksbank Romania SA Sucursala Pitesti

Responsabilitati principale: Participarea la discutii cu clientii. Pregatirea de analize cu privire la evaluarea preliminara a riscului pentru prezentarea documentatiilor in comitetului de credite. Verificarea indeplinirii tuturor conditiilor pentru acordarea unui credit. Monitorizarea rambursarilor, colectarea de informatii referitoare la activitatea clientului si identificarea semnalelor de alarma.

Aprilie 2003 – Septembrie 2005 — Responsabil carduri, Responsabil clientelă – Companii, Analist credite

Romexterra Bank Sucursala Pitesti

Responsabilitati principale: Verificarea indeplinirii tuturor conditiilor pentru acordarea unui credit. Construirea si dezvoltarea unei retele de parteneri de afaceri

EDUCAŢIE ŞI FORMARE

2017- prezent — Doctorat (doctorand al Universității Valahia din Târgoviște)
Domeniul fundamental Stiinte economice, Management

Universitatea Valahia din Targoviste

© Uniunea Europeană, 2002-2013 | http://europass.cedefop.europa.eu

2019 **Certificat de absolvire pentru pregătire profesională inițială – categoria Angajat al societății care desfășoară activitate de distribuție**
ISF (Institutul de Studii Financiare), Bucuresti

2018 **Implementing the change**
TREND, Bucuresti

2017 **Atestat de absolvire a cursului de perfecționare - Managementul măsurilor de securitate destinate protecției informațiilor clasificate NATO și UE**
ORNISS, Bucuresti

2017 **Sales Teams Management**
TREND, Bucuresti

2012 **Managementul schimbarii**
ASCENDIS, Bucuresti

2012 **Comunicare persuasiva**
ASCENDIS, Constanta

2011 **Power selling & customer care**
ASCENDIS, Bucuresti

2010 **Client Centered Buying Facilitation**
ISMM, Pitesti (Professional Training Program)

2009 **Manager proiect – curs 100 ore (MMFES, MECT)**
Pitesti

2008 - 2009 **Expert evaluator EPI, Membru titular ANEVAR**
ANEVAR, Bucuresti

2006 **Sales skills**
TMI, Bucuresti

2004 - 2006 **Master “Managementul afacerilor”**
Facultatea de Ştiinţe Economice şi Administrative a Universităţii din Piteşti

2004 **Comunicare organizaţională şi relaţii cu clientii**
PRO MANAGEMENT CONSULT, Bucuresti

1998 - 2002 **Facultatea de Ştiinţe Economice şi Administrative, specializarea Finanţe – Bănci, zi**
Universitatea din Pitești

1993 - 1997 **Colegiul Naţional “I.C. Brătianu” Piteşti**

COMPETENTE PERSONALE

Limba(i) maternă(e): Romana

Alte limbi străine cunoscute

	INTELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
	Ascultare	Citire	Participare la conversaţie	Discurs oral	
Engleza	B2	B2	B2	B2	B2
Franceza	B1	B1	B1	B1	B1

Niveluri: A1/2: Utilizator elementar - B1/2: Utilizator independent - C1/2: Utilizator experimentat
Cadrul european comun de referinţă pentru limbi străine

Competenţe de comunicare
- bune competenţe de comunicare dobândite prin experienţa proprie de manager de vânzări

Competenţe informatice
- o bună cunoaştere a instrumentelor Microsoft Office™, initiat in AutoCAD, buna cunoastere a diverselor programe informatice specializate (bancare)

Permis de conducere
- categ. A, B

© Uniunea Europeană, 2002-2013 | http://europass.cedefop.europa.eu

Strategies for Motivation within the Romanian Insurance Companies

- SUMMARY -

PHD SUPERVISOR:
Professor Ion STEGĂROIU, PhD

PHD STUDENT:
Bogdan ŞTEFĂNESCU

TÂRGOVIŞTE
Year 2021

CONTAINED

List of abbreviations 4
List of figures 5
List of graphs 6
List of tables
INTRODUCTION 31
Timeliness, opportunity and necessity of the scientific approach
CHAPTER 1 — STATE OF KNOWLEDGE IN THE FIELD OF REASONING
1.1. Definition of the concept of motivation
1.2. Theories of motivation
1.2.1. Theories focused on the content of motivation
1.2.1.1 Abraham Maslow's theory of the hierarchy of needs
1.2.1.2. David McClelland's theory of acquisition of successes
1.2.1.3. Frederick Herzberg's theory of dual factors
1.2.1.4. Clayton Alderfer's ERG theory
1.2.2. Theories oriented towards the motivational process
1.2.2.1. Victor Vroom's expected performance theory
1.2.2.2. The theory of equity of Stacy Adams
1.2.2.3. Douglas McGregor's Theory X and Y
1.2.3. Theories of Interaction
1.2.3.1. Relational model of motivation
1.2.3.2. Theory of "fields of life"
1.2.4. Theories of Personal Development
1.2.4.1. Transactional analysis after Eric Berne
1.2.4.2. Neuro-linguistic programming
1.2.4.3. Motivation by values (Robert Dilts, Gregory Bateson)
CHAPTER 2. PECULIARITIES OF MOTIVATION MANAGEMENT IN INSURANCE COMPANIES IN ROMANIA
2.1. History of the appearance of financial institutions
2.2. The current Romanian insurance system
and the peculiarities of motivating employees in profile companies
CHAPTER 3 — CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK

3.1. Conceptual framework of the scientific approach
3.1.1. Organizational culture in insurance companies in Romania
3.1.2. Organizational climate in insurance companies in Romania
3.1.3. Leadership in insurance companies in Romania
3.1.4. Staff motivation and organisational performance
3.2. The epistemological approach to scientific research
3.3. Methodological framework for the elaboration of scientific research
3.3.1. Characteristics of qualitative research methods
3.3.2. Characteristics of quantitative research methods
3.3.3. Aim, objectives and assumptions of the research
3.3.4. Elaboration of the questionnaire used in research
CHAPTER 4. ANALYSIS AND INTERPRETATION OF RESEARCH RESULTS
4.1. Application of the questionnaire and data collection
4.2. Statistical analysis of data and interpretation of results
4.3. Validation of assumptions
4.4. Interim conclusions
CHAPTER 5 – MODEL OF MOTIVATION OF EMPLOYEES IN INSURANCE COMPANIES IN ROMANIA
5.1. The foundations of the elaboration of a motivation model
5.2. Improved aspects of the organizational climate
5.3. Aspects to improve organizational culture
5.4. Improving aspects of leadership
5.5. Aspects to improve in crisis situations
5.6. Implementation of model
5.7. Practical assessment guide for identifying the development and motivation needs of the employee
FINAL CONCLUSIONS PERSONAL CONTRIBUTIONS
THE LIMITS OF THE SCIENTIFIC APPROACH
RESEARCH DEVELOPMENT PERSPECTIVES
BIBLIOGRAPHY ANNEX 1 ANNEX 2

KEYWORDS: motivation, organizational culture, organizational climate, leadership, leadership styles, performance, productivity, crisis management, continuity, sustainability

Timeliness, opportunity and necessity of the scientific approach

We initiated this research with the firm conviction that the results obtained will make an essential contribution to increasing the productivity of employees in insurance companies in Romania by increasing their level of motivation. A quick analysis of the current situation in the field reinforces the feeling that organizational performance can be significantly improved with the help of employee motivation techniques and methods, adapted to each group depending on the area and its composition.

Legislative changes at European level are transposed into the national laws of the Member States, and part of them concern work, working conditions, discrimination in the workplace and beyond, diversity and other criteria that raise awareness of the relationship with staff in organisations. Companies with tradition have long understood that the human resource must be brought forward, cherished, trained and motivated. But the practice in many organizations tends to be different from the theoretical procedures. Thus, the workforce integrated into a company has expectations to be treated with respect, responsibility, dignity and understanding. And the response of employees must be in the same manner, showing conscientiousness, dedication and loyalty. The complexity of the Romanian society, the existing gaps in the legislation, the promotion to positions of people who have not gone through all the stages of professional development or do not have the necessary qualities, have made there in many entities large fluctuations of personnel, lack of ownership and involvement on the part of employees. In order to change these behaviors, managers are recommended to be selected only from persons who prove certain leadership qualities, with an exemplary morality, who identify with the organizational values of the entity and who must be trained in the spirit of increasing organizational performance by exemplary motivation of the coordinated team.

That is why we have proposed that in the research carried out to identify the motivational factors that bring the increase of productivity and the satisfaction of the employees of the insurance companies in our country. Another desideratum that is desired to be achieved in this research is to demonstrate that good managers, who choose inspired the leadership style they apply in their current activity, can directly influence the level of motivation of employees, implicitly leading to the achievement of the assumed targets.

These objectives are considered to be imperative, because insurance companies in Romania must embrace the changes at European level in general and Romanian in particular and take advantage of the opportunity to guide their employees to performance by putting them first. It is necessary to update the way in which motivation is approached in work in the context of the changes that permanently affect the social and economic environment. The period of recent years has been dominated by significant changes on all levels. Thus, from the legislative changes to the crisis situation generated by the Coronavirus pandemic, the organizations have faced a series of disturbances in the activity. These, if not managed properly, can have particularly serious negative effects on the stability of companies, and a basic element is the human resource.

Attention to people has become a priority of the European Union, with particular emphasis on equal opportunities and non-discrimination. This kind of policy was initiated by France in 2004, followed in 2005 and 2006 by Belgium and Germany. In the following period, more and more states adopted the Diversity Charter, so that in 2010, the European Commission established the European Platform on Diversity Charters. The principles of the Charter have been appropriated by signatories from 18 EU Member States. In Romania, the first meeting of the signatories of the Diversity Charter took place in 2018, the agenda of the meeting resulting in the need to implement diversity in any organization. As expected, some of the insurance companies in our country have understood the advantages arising from signing the Charter, thereby promoting diversity, non-discrimination or inclusion within the organization. Moreover, the signatories undertake to develop an organizational culture based on mutual respect, support and capitalization of the skills of each member of the group. In this way, the employees can find themselves in the principles promoted by the company, they can be motivated by their acceptance regardless of race, religion, sexual orientation, politics or other. Isolation is one of the demotivating factors with a major impact on productivity. Integrating diversity into business practices and its own organizational culture, it acquires practical dimensions and brings a number of reputational benefits and competitive advantages to themarket.

The purpose of this thesis is to make available to the managers of the local insurance companies a viable guide to increase the level of motivation in work of the employees in order to achieve the assumed objectives and to maximize the individual performances of each member of the team. The work is addressed to any person involved in coordinating a

group of employees who aims to find the balance between obtaining top results combined with maintaining unity and harmony within the group.

Thus, the doctoral thesis entitled Motivation Management in Insurance Companies in Romania is intended to be, first of all, an example of good practices that provide concrete examples of elements that can be implemented in the coordinated organization. This scientific approach is organized into five chapters:

CHAPTER 1 – ***The current state of knowledge in the field of motivation,*** includes the emergence, approach and evolution of motivation, the presentation of relevant definitions and theories in the field. This scientific research is intended to highlight the colossal importance of motivation in relation to achieving performance in work, but also the interdependence of motivating staff in the organizational culture.

CHAPTER 2 **-** describes ***the Peculiarities of motivation management in insurance companies in Romania.*** It is presented in the first part a history of the emergence of financial institutions and insurance companies, their role in economic development over the centuries. Also in this chapter there are information related to the way of organization, regulation and functioning of the Romanian insurance system.

CHAPTER 3 **-** ***The conceptual, epistemological and methodological framework*** describes the approach of the theme from the point of view of epistemology and details the methodology of the research. The relevant concepts that compose the fundamentals of the work, their significance and the contribution made to the knowledge in the field were highlighted. Within the chapter are formulated the objectives of the research, the major themes and the working hypotheses. The research methods as described by the literature shall be presented.

CHAPTER 4 **-** Analysis and interpretation of ***research results,*** describes the information collected from the administration of the questionnaire and the interpretation of data resulting from the processing of responses. Following the application of the questionnaire, it is desired to collect information based on the experience and perception of respondents on the importance of the existence of motivational factors in insurance companies and to highlight the elements of leadership styles with the highest potential in motivating employees.

CHAPTER 5 **-** ***Model of motivation of employees in insurance companies in Romania.*** In this part of the work were highlighted the most appreciated elements with motivational potential by the employees, in accordance with the chosen themes. A model

form has been developed that can become a tool of real use to those who choose to use it in the activity in order to know the team members and apply the most appropriate methods of motivation depending on the situation identified.

Personal contributions and proposals to improve the motivation systems in insurance companies in Romania are intended to bring more theoretical and personal information in order to improve the motivation systems in Romanian insurance companies.

The limits of the scientific approach together the perspectives of research development constitute the last part of thework.

At the end we specified the bibliographic sources and we attached the tables made through SPSS that present the results of the research from the insurance companies in Romania that participated in the study.

The aim, objectives and assumptions of the research

,

The research topics addressed in the scientific approach are the following:

Theme 1. Organizational climate as an employee motivation factor; particularities in crisis situations

Theme 2. Analysis of the relationship between organizational culture and employee motivation

Theme 3. The influence of the leadership style on the level of motivation of the employees

Theme 4. The relationship between employee motivation and their performance in crisis situations

General objective - The purpose of the research:

Analysis of tools, methods and models of motivation of employees in insurance companies in our country in order to identify measures to improve motivation strategies, leading to organizational performance.

Specific objectives of the research:

O.1. Personal development - a defining element of employee motivation

O.2. Identification of extrinsic and intrinsic motivating and demotivating factors

O.3. Comparative analysis of the strategies for motivating the human resources applied in the insurance companies in Romania.

O.4. Establishing motivation strategies by the managers of the analyzed companies that would determine a greater motivation and a better performance of the employees.

Research hypotheses

In order to state the hypotheses, it was established as a basis the study of the specialized literature together the most notable hypostases related to the organizational performance in the horizon of the employees' motivation, in accordance with the proposed research objectives.

The central hypothesis of scientific research:

The motivation of the employees directly influences the organizational performance, and an efficient motivation model stimulates the evolution of the organizational performances in the insurance companies in Romania.

Assumptions of scientific research:

H.1. Most of the employees of the analyzed insurance companies trust the business continuity strategies proposed by the employer.

H.2. Between the organizational climate and the motivation of the employees there is a positive association

H.3. There is a positive association between the organizational culture and the motivation of the employees

H.4. Leadership style directly influences the level of motivation of employees in the impacted entities

H.5. The motivation strategy adopted by the manager is a determining factor of the organizational performance

In order to validate the formulated hypotheses, we proceeded to the analysis of the specialized bibliography, we went through the studies carried out by a number of Romanian and foreign authors and we carried out a field research. Thus, we have developed and applied a questionnaire on the employees of companies operating in the insurance field in Romania.

Validation of hypotheses

In order to validate the hypothesis of the research, the variance analysis was used and ANOVA tests were performed for each hypothesis. With the ANOVA method we measure the relative size of the variance between the averages of the category in relation to the average variance within the group. To perform the test, the questions were grouped by hypotheses, and subsequently, for each hypothesis, the data were structured in columns of the same type. The Alpha materiality threshold (α) was set at 0.05. Following the running of

the test, we obtained a table with the general statistical data, basically a summary of the information entered and an ANOVA table containing the following information, defined as follows:

- *Source of Variation is* between groups and within groups
- *SS (Sum of Squares)*is*the* sum of squares
- *df (degrees of freedom)* is the column of degrees of freedom associated with the sums of squares
- *MS (Median Squares)* is the average of the sums of squares
- *F* is the calculated value of statics F (F = Between Groups / Within Groups)
- *P-value (probability value)*, in this case the probability of obtaining the test result at least as extreme as the result actually observed and F *crit* , the critical value, are the two that allow the decision in the statistical test: the null hypothesis of homogeneous groups is rejected if the *p-value* is less than or equal to the threshold of choice or if the calculated *F* value is greater than or equal to the critical value.

Hypothesis no. 1 – Most of the employees of the analyzed insurance companies trust the business continuity strategies proposed by the employer has been confirmed. Thus, it turns out that the management in the insurance companies is a well-organized one, ready to implement alternative solutions in case of need, and the employees know and trust the decision-makers. Managers manage the smooth running of things with a high degree of vision of the activity.

Hypothesis no. 2 – Between the organizational climate and the motivation of the employees there is a positive association, which has been confirmed, which shows the emphasis placed by the employees on the components and dimensions of the organizational climate. So insurance companies pay increased attention to the work environment in general, so that the level of motivation of employees is appropriate to maintaining a high labor productivity.

Hypothesis no. 3 – Between the organizational culture and the motivation of the employees there is a positive association is also confirmed. The results of the research prove that in insurance companies there are strong organizational cultures that determine employees to adopt the principles and values promoted by them, having a strong motivational character.

Hypothesis no. 4 – The leadership style directly influences the level of motivation of the employees in the impacted entities,it has been confirmed. Employees want their

leaders to meet the situations that have arisen with the right solutions, to give them constant feedback, to be by their side in the more difficult moments, both professional and personal.

Hypothesis no. 5 – The motivation strategy adopted by the manager is a determining factor of the organizational performance has been confirmed. The results obtained demonstrate that choosing a suitable motivation strategy has major benefits related to the degree of employee satisfaction in work, respectively to their productivity, but also to the other side of the coin, in this case if managers are deprived of vision or apply a strategy based on outdated or unsustainableprinciples, the organization can destabilize itself.

Ipoteze	Metoda	Valori p-value	p-value < α (0,05)?	Rezultat testare ipoteza
H.1. Majoritatea angajaților din companiile de asigurări analizate au încredere în strategiile de continuitate a afacerii propuse de angajator.	Test ANOVA	2,88E-16	DA	Ipoteza 1 se confirmă
H.2. Între climatul organizațional şi motivarea angajaților există o asociere pozitivă	Test ANOVA	2,26E-06	DA	Ipoteza 2 se confirmă
H.3. Între cultura organizaţională şi motivarea angajaților există o asociere pozitivă	Test ANOVA	5,30E-45	DA	Ipoteza 3 se confirmă
H.4. Stilul de leadership influențează în mod direct nivelul de motivare a angajaților din entităților impactate	Test ANOVA	1,27E-58	DA	Ipoteza 4 se confirmă
H.5. Strategia de motivare adoptată de către manager reprezintă un factor determinant al performanței organizaționale	Test ANOVA	1,48E-51	DA	Ipoteza 5 se confirmă

Table 4.3.6. Summary of test results hypotheses
Source: author-processed

Following the analysis of the results and the interpretation of the data obtained from the processing of the questionnaire's answers, the validation of the assumptions of the scientific approach resulted because most of the employees of the analyzed insurance companies appreciate the organizational climate in which they carry out their activity as an optimal one, know and identify with the values of the organization to which they belong, they trust in the strategies adopted and in the leaders who guide them correctly, visionary, inspirational and sometimes firm.

The central hypothesis of the scientific research: "The motivation of the employees directly influences the organizational performance, and an efficient motivation model determines the increase of the organizational performances in the insurance companies in Romania." was confirmed,tosell in view the validation of all theworking hypotheses. An effective motivation model, a leader of excellence, defined by inspired choices of the leadership styles adopted and applied within the organization can result in increased organizational performance to a desired level of management.

Interim conclusions

Organizational studies in the XXI century are strongly oriented towards the analysis of the organizational climate, this being a defining element in the motivation of employees. Most of the authors (Kopelman, Brief, Guzzo, Petterson, Schneider, Ehrhart, Macey, Glick) agreed and concluded that we are talking about a complex and multidimensional term that must definitely be addressed in specialized analyses. The organizational climate derives from the perception of employees on their experiences at work, which is why we consider fully justified the approach to this topic in the present paper. The special epidemiological context that appeared in 2020 as a result of the Sars Cov2 pandemic has determined an unprecedented crisis situation in the last 100 years (since the Spanish flu of 1918), so that all organizations worldwide have had to innovate, discover and implement new strategies for business sustainability. We can say with certainty that in Romania there was a real revolution / evolution in the field, generated by the insignificant percentage (less than 1%) of the employees who worked both in the office and from home before the pandemic. Thus, in a few months, the Romanian entities have developed the concept of working from home to a level of performance similar to office work. The insurance companies in our country, through the specifics of their activity, have returned to the new order of things and have quickly made enormous steps towards digitalization, modifying the previous organizational climate towards one with certain tendencies of autonomy and computerization.

From the questionnaire applied to the employees of the insurance companies in Romania, there is a tendency of the management's insection towards creating favorable, stimulating working conditions, with the reduction of stress and the reward of work according to the results obtained. Working conditions, advantages in kind such as the company car, laptop and telephone and internet subscription offered by the employer were also motivational factors that led to organizational performance.

The concept of organizational culture is directly related to the traditions, values, norms or ideas found in the business model of the company, in the leadership style and, of course, in the way in which the employees are motivated in work. Therefore, organizational culture can be seen as an expression of the values and norms in an entity. Thus, by their characteristics, companies differentiate themselves from each other, indicating certain values that are important for each one.

Thus, employees find themselves at the center of some defining elements for the organizational culture of the company in which they operate. Among them we mention: specific behaviors generated by certain rituals or the language used, the working norms accepted in the organization, the dominant values promoted by the company, the policies regarding employees and customers, the rules of insertion within the organization for new employees or the organizational climate as a whole.

Although each of these elements does not individually represent the culture of the organization, together they form a complex that leads to the significance of the organizational culture. Studies have shown that in order to achieve organizational performance, decision-makers in companies, in this case managers need to know how employees behave and change their behaviors over time. Thus, they can determine certain behaviors that can motivate the staff for the purpose of carrying out actions or acts that have as their purpose the achievement of organizational objectives. Therefore, employee motivation has a major impact on how the organization works. The ways of motivation used in an organization contribute significantly to the fixation of some peculiarities of the organizational culture. Each employee is dependent to a great extent on motivation, so managers must motivate in the work taking into account the expectations of the subordinated staff, the effort made and the existing potential, so that people develop as stressed as possible and use their skills at a higher level.

The questions related to these aspects, contained in the questionnaire applied to the employees of the insurance companies in Romania, reveal a number of positive aspects regarding the organizational culture. Thus, finding yourself in a series of values such as fairness, integrity, loyalty, respect or transparency, freedom of expression within the organization, especially in the case of decisions with which they disagree, good knowledge of the values of the organization to which they belong or encouraging the continuous improvement of professional performances confirms the close connection between the organizational culture and the motivation of employees.

In any organization, high-performance leadership is proven by keeping the team at a high level of success. Therefore, companies must take a serious and rigorous approach in order for the promoted leadership to bring the expected results. Thus, it is recommended that there be an increased compatibility between the personality of the leader, the organizational culture and the requirements of the management position. This compatibility has a much greater role in the context of the relationship between the leader and the younger generations, adept at digitalization, because their requirements have a high degree of complexity.

The leader needs a set of specific skills that guide his actions.

First of all, it's about vision. A leader has a panoramic view, creates new trends by the way he influences his collaborators, partners, etc. From the perspective of team creation and leadership, the leader coagulates high-performing teams with a high degree of cohesion and cooperation. Conflicts require the leader to really deal with misunderstandings, alleaying them, providing real support, evaluating alternative solutions to solve problems, etc. From the point of view of the correct and rapid assessment of situations, a leader assumes the responsibility of crisis and critical situations, finding solutions that he transforms into decisions taken at the right time.

Leadership styles are delimited according to a multitude of parameters and we can say with certainty that there is no leader who is characterized only by the features of a single style, but it presents the dominant elements of a direction. The leadership style adopted is consistent with the organizational culture of the company in which it operates.

Thus, from a direct leadership style that requires an immediate compliance of those in charge, we identify visionary leaders who provide the right direction in the long run, affiliate leaders who create harmony and consensus within the team, participatory leaders who encourage the generation of new ideas by team members and take them into account in the development strategy, leaders who set tasks at a high level of excellence or leaders who encourage long-term professional development by providing feedback and coaching to team members.

The questions related to this topic in the questionnaire applied to the employees of the insurance companies in Romania revealed that the leaders in this field are, to a large extent, connected to the reality of today, easily anticipating the course of events, show predictability and make decisions appropriate to the situations encountered, work together with the team to achieve a high level of performance, maintain the cohesion of the team and are actively involved in solving contradictions within the collective.

MODEL OF MOTIVATION OF THE EMPLOYEES FROM THE INSURANCE COMPANIES IN ROMANIA

The fundamentals of developing a motivation model

In order to achieve the general objective of the research, in particular the analysis of the tools, methods and models of motivation of the employees of the insurance companies in our country in order to implement measures to improve the motivation strategies, leading to the organizational performance, factors with a significant influence on the process of motivating the staff of the companies impacted in general and especially of the employees as re through the hard work and the sustained effort lead the organization to a higher level of performance. Thus, the results obtained tend to those desired by the shareholders and the individual performance of the employees is directly reflected in the organizational performance. It is demonstrated in this way that the productivity of the employees of the insurance companies in Romania is influenced by their level of motivation in work, therefore the management especially appreciates the human quality as a valuable resource in the sustainability of the business.

As a result, a strategy was developed to increase the level of motivation of employees, based on a quadrilateral basis, within which the climate, culture, leadership style and profile of employees are found, with the strengths and weaknesses determined by filling in a dedicated form.

We have identified as the most important areas of development that lead to organizational performance the following: organizational climate, organizational culture, leadership style and motivating factors in crisis situations, according to Figure 5.1:

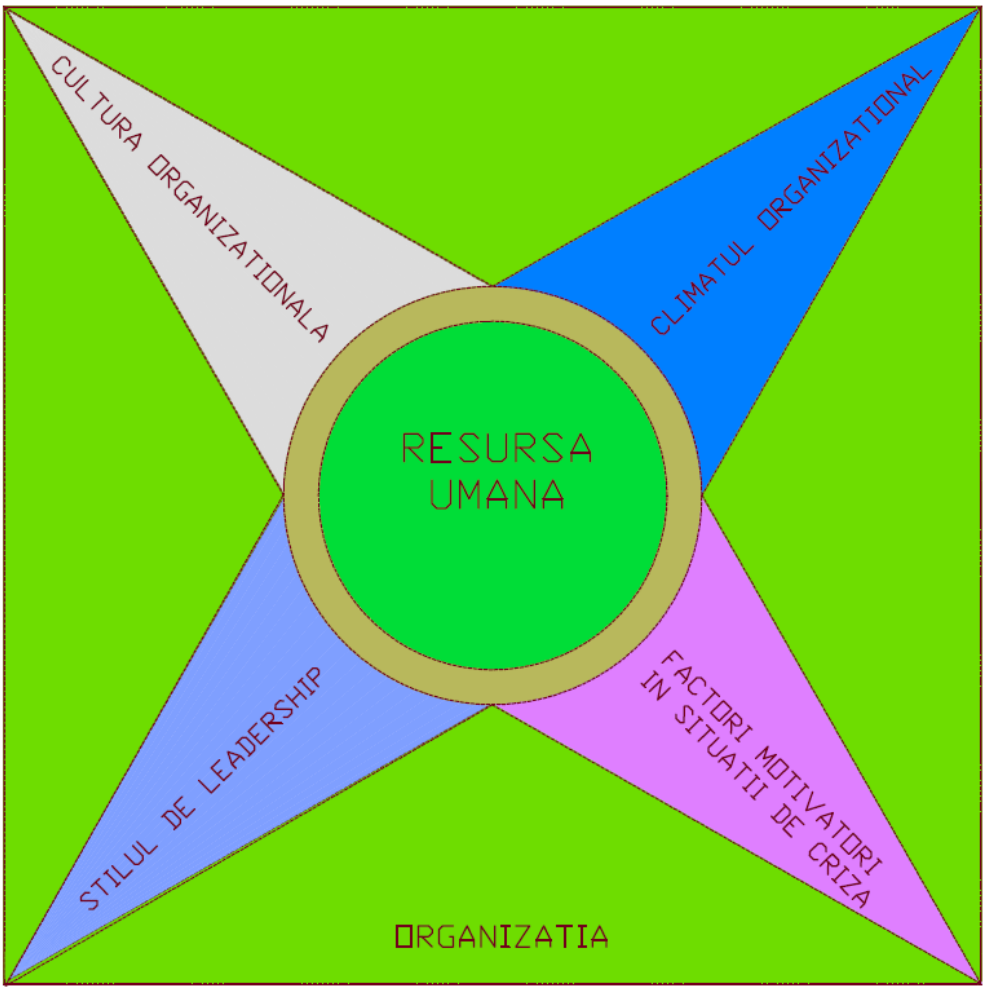

Figure 5.1. Motivational quadrangle
Source: author

This construction is an important tool that can be used by managers in order to achieve organizational performance. By highlighting the current situation in the company where he operates and after assuming a sales plan, a manager can design the necessary activities and their framing in time so that, at the end of the period, usually one year, the tasks assumed can be fulfilled and the employees in the work team to be more productive, more motivated, loyal and dedicated in the future.

Improved aspects of the organizational climate

The organizational climate is given by the work environment inside the organization that can directly influence the ability of employees to carry out their operational activity. A good working environment stimulates the good mood of the employees, their satisfaction but also an accumulation of energy that makes them work harder for the company. This

aspect determines the intangible character of the climate, with reference to people's perceptions of organizational practices, signaled by those who work in a certain place.

In order for personnel policies to be effective in motivating employees, it is recommended to know and analyze the dimensions of the climate. These dimensions, also found in hey group studies and applied in several organizations and insurance companies, considered to have a major impact in motivation, arethe following, according to Figure 5.2:

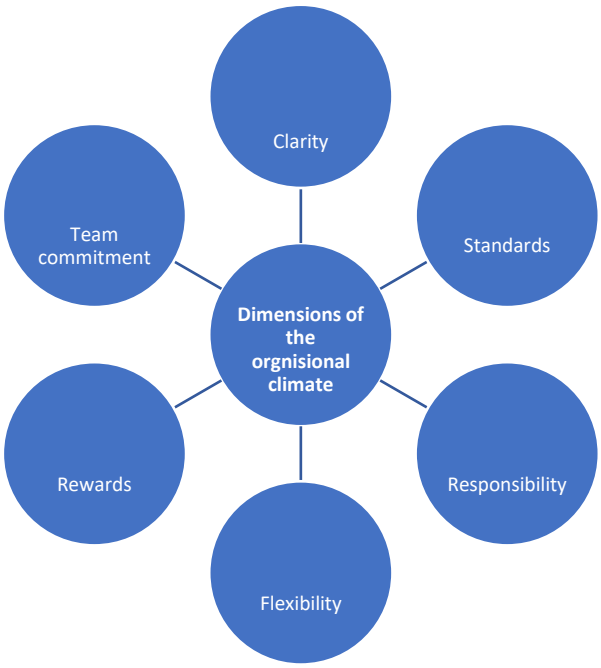

Figure 5. 2. Dimensions of the organizational climate
Source: author-processed

Without clarity we cannot have a precise target to pursue, and the lack of clarity generates demotivation and confusion. It can be eliminated through effective and transparent communication. The employees understand the management's vision, know where the organization is going and are aware of their contribution to the realization of the respective endeavor.

From the point of view of the organizational climate in insurance companies, the standards refer to the activities performed daily necessary to evaluate the expected results from employees. In any organization, high standards have as their starting point challenging but realistic goals.

Individualresponsibility means the autonomy received by employees for the purpose of carrying out their work and performing their duties without constraints.

Flexibility can be associated with openness to the new and adaptability to change as a powerful tool in the fight with other competitors in the market. Moreover, a company with a high degree of rigidity can become underperforming or even exit the market in the conditions of a crisis scenario marked by rapid changes in technology.

Reward. This dimension of the organizational climate is closely related to two terms used almost always together: reward and recognition. The reward is something tangible, visible and its sizing is a real strategy of attracting and motivating employees, who will perform at a high level. In fact, it is also the most expensive form of motivation, but it is not enough if the monetary reward does not double with the recognition of merits, at least at the level of praise from superiors for the work done and the results obtained. Recognition refers to intangible things, immaterial not linked to a monetizable value. In order to maximize the motivating benefits generated by giving monetary rewards to the performers in the organization, they must be accompanied by the recognition of merits through laudatory speeches or other forms of recognition of above-average results, such as objective and specific feedback.

The last dimension of the organizational climate that we recommend to be approached responsibly is team commitment. Group members are proud of their membership in the organization and thus more easily cooperate with other employees to achieve common goals.

Aspects to improve organizational culture

Over time, as the importance of studying human resources has increased, more researchers have tried to make a clear distinction between climate and organizational culture, but without notable success. Although there are a number of similarities between concepts, and the definitions of climate and culture have a relative degree of similarity, current studies consider the organizational climate as part of the organizational culture.

In the sense of Charles Conrad, organizational culture is an aggregate of values and beliefs common to the members of an entity, capable of generating norms and procedures that can shape the future behavior of the group.[1]

Recent studies have shown that there is an interdependence between organizational culture, employee motivation, and productivity. Thus, the results of the research reveal how

[1] Conrad, C., The ethical Nexus. NorwoodNJ: Ablex, 1993, p. 23

the organizational culture has a direct influence on the level of motivation of the staff but also indirect consequences on the organizational performance. A strong organizational culture is found in the degree of motivation of the employees, which can be stimulated without special efforts in order to achieve the set objectives. They are more committed to work, convinced and loyal to the group.

Thus, insurance companies in Romania can capitalize on the advantages of their own organizational culture, developed both by taking over the values of the parent company (most insurers are part of international profile groups, with an old tradition in this field) and by adopting Romanian values, appreciated by the people of our country. Finding themselves in the company culture, employees intuit the expectations of management from them, in addition, there is a high probability that the internal control mechanisms of companies will lose their importance because an adequate and strong organizational culture acts as a flow of control that coordinates the work of employees, as lee-ross and Lashley say.[2]

Situations in which companies encounter the need for change are increasingly encountered in the insurance market (and not only) so that in order to maintain competitiveness, increase productivity, reduce costs or develop new products adapted to the changing demand and refinement, the organizational culture will have to change as well. This change, which involves a new and innovative way of thinking, must be adopted first and foremost by leaders at all levels in the impacted companies. The leader is focused on guiding the company's values to lead his team towards performance, especially in times of change. That is why we resume the idea that the organizational culture must have authentic origins, specific values and be found in the personal beliefs and values of the employees. Culture is closely linked to leadership given the fact that a successful leader fulfills his role with the help of organizational culture on the one hand, and the behavior and behavioral approaches of employees and managers are strongly influenced by the organizational culture. Frequent changes in organizations lead to the need to have flexible and adaptable staff.

All these elements can be synthesized according to Figure 5.3:

[2] Lee-Ross, D., Lashley, D., Organization Behavior for Leisure Services. UK: British Library Cataloguing Publication, 2003

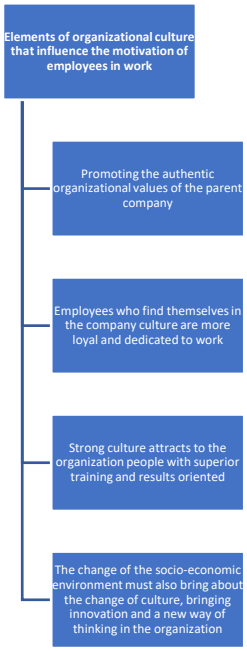

Figure 5. 3. Motivational elements of the organizational culturee
Source: author-processed

Aspects to improve leadership

Leaders are responsible for being the perfect example of behavior that inspires employees and reflects the values of the organization in order to increase organizational performance. In order to develop a growth strategy, the leader must determine what are the expectations from the employees, what they should achieve and how they should behave in the daily work. In order to achieve all these standards, the leaders, first of all, have to adopt the most appropriate leadership styles, adapted to the economic situation and the composition of the coordinated group. Because the studies so far have not made a clear distinction between the management skills in different fields of activity, the research we have carried out within the insurance companies in Romania has highlighted the most important features existing at the leaders in the profile market, but also the behaviors desired and appreciated by the employees in this field.

Linda Trevino and Michael Brown found that "theprocess of making ethical decisions is a complex one, it involves several stages that can generate complications but

also contextual pressures. People do not always have that complexity necessary to make the right decision, so they will be influenced by the words and actions of leaders. "[3]

The scientific research exposed the degree of importance granted by the employees of the insurance companies in Romania to some elements related to the current activity of the managers. Therefore, we can identify a model of good practices that supports the level of motivation of the employees coming from the leadership style chosen and applied by the manager in the relationship with his group of influence. Managers, as a rule, are not followers of a single leadership style, but adapt according to the structure of the group and the needs arising from the level and amount of the assumed objectives.

If in the past managers associated leadership in an overwhelming proportion with the direct leadership style, the last years have brought a major change in the approach to human resources both in terms of increasing their level of appreciation and due to European directives that protect people much more than happened in the past. It is recommended when choosing the leadership style that it successfully responds to the increased diversity of the human resource.

From the questionnaire applied to the employees, the most appreciated leadership characteristics of the insurance companies operating in Romania were identified. As a result of the research carried out, it is recommended that managers transmit to the employees the tasks and objectives in a clear way, they can easily understand what the expectations are from them. Clarity is a desirable feature within organizations both at the level of organizational climate and from the point of view of the manager's speech. The open attitude towards the group is another element appreciated by the employees, which develops a positive relationship with the manager. For a good performance of the activity, it is recommended that managers organize in a rigorous way all the tasks to be performed.

Figure 5.4. summarizes the important aspects of the superior's activity in the relationship with the group:

[3] Trevino , L . K . AND Brown , M.E., Managing to be ethical: Debunking five Business ethics myths. Academy of Management Executives, 2004, p. 71

Figure 5. 4. Elements that develop leadership
Source: author-processed

Aspects to improve in crisis situations

In management courses, trainers mainly use the term "crisis" in an optimistic context, presenting difficult situations in the activity of an organization as extraordinary opportunities to be able to innovate and improve work processes. In fact, the crisis is nothing more than the culmination of a difficult, difficult situation, before which the only way is to improve and strengthen.

The emergence of crisis situations has led organizations in general to devise and implement business continuity plans, which take into account a number of possible scenarios and establish alternatives to follow in order to carry out their current activity. However, there are sometimes some situations, rarely encountered, unusual, with special legal implications, which can change the way of acting, working or carrying out the current activity. One such situation is also the Covid 19 pandemic, which has seriously impacted workflows in all areas. Starting from the restrictions of movement, presence at work, access to resources and making it difficult to organize face-to-face business meetings, the economic agents looked for new models for carrying out the activity in good conditions. In insurance companies in Romania, the most adopted solution was working from home. This option was facilitated by the high degree of mobility of the employees in the field, corroborated with the efforts of all companies to accelerate the digitization processes. As a result of the study carried out, it was

found that over 77% of the employees in the insurances can successfully perform their work tasks by working from home. From the questionnaires applied, it turned out that the vast majority of employees reject the idea of reducing the working norm to four to six hours a day or going into technical unemployment. Thus, it is concluded that in the insurance companies there is a high level of motivation and desire for work, moreover, the possibility of working from home a day or two a week was requested and under normal conditions, without conditioning any crisis situation. Given the technological progress of recent years and the increased implementation of solutions for the digitization of activity in many of the profile companies, it is recommended as an option with strong potential to motivate the possibility of working from home, at least one day a week. The development of videotelephone applications such as Facetime, Whatsapp video, Messenger, etc. and wide use in everyday life have created a bridge and easier acceptance of the use of videoconferencing applications such as Google Meets, Microsoft Teams, Zoom or Skype in a professional context. Thus, working sessions, periodic meetings for analyzing results, meetings with customers for the presentation of new products can be carried out online, with a significant saving of time and resources. It has also been noted that the simple access to technology (laptop, smartphone) with subscriptions paid by the employer are motivational factors not to be neglected for insurance companies.

The issues considered to be significant in a crisis situation are shown in Figure 5.5:

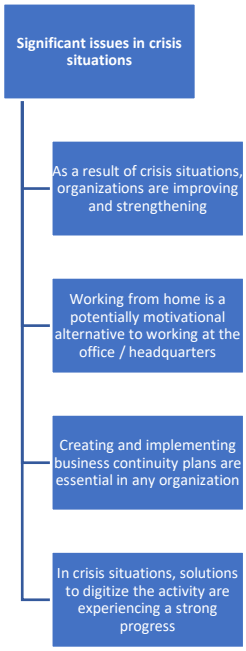

Figure 5. 5. Aspects to improve in crisis situations
Source: author-processed

Implementation of the model

Managers in insurance companies, by the nature of the activity they coordinate, have as a semi-annual or annual objective to evaluate the performance of employees. This activity, although mandatory, does not usually confer a state of comfort to the parties involved, as evidenced by the studies carried out so far. The impact of these evaluations can be a significant one not only on the employees but also on the company's goals. The top management considers that the evaluation of the individual performance of each employee provides conclusive data related to any weaknesses or problems encountered, and their solution, as far as possible, leads to the improvement of the group's performance in general. This process is a bilateral one, requiring a close collaboration of the manager with the evaluated employee.

One of the optimal solutions, when identifying a problem, is to provide regular feedback. It is recommended that when someone wants to give feedback, it should be constructive, carefully offered without disturbing the other person and meant to make the interlocutors understand the disturbing behavior. It is recommended that the feedback be future-oriented, highlight both strengths and weaknesses. Constructive feedback is recommended not to be critical or personal. A correct feedback strengthens the performance of all the members of the group and implicitly of the organization. As a manager, you can stimulate employees to reach their full career potential by using constant feedback, which flows from all directions, which conveys the level of current performance and what needs to be improved. The one who gives feedback is recommended not to fall into the opposite trap, namely – praise. Although it is pleasant to hear praise, from a constructive point of view they have no growth contribution, given that they are not future-oriented, so they do not convey the way in which a successful activity can be applied in practice with the aim of achieving new successes. Moreover, this error can decrease the level of excellence in the organization leaving it to be understood that everything is fine and there are things to improve.

Feedback must be practiced at length because many individuals perceive constructive feedback as critical and feel attacked. Instinctively, they will tend to have a rejection reaction and defend their behaviors. The other side of the coin can also be met, the feedback being accepted and the mistake corrected, but also reactions such as approval followed by the accumulation of resentment. Each man is recommended to manage his emotional reactions and prevent them from taking control. With calmness, constructive feedback can be taken

up by simply realing that it is not about the person but about a certain behavior or action. Feedback should not be rejected automatically because it has a great power to learn something valuable. By reacting correctly to receiving feedback you can advance in building new relationships but also in improving your professional skills.

From the study carried out, it resulted that more than half of the respondents are stimulated in their professional activity by the possibility of promotion. Vacancying a position in the organization is the perfect time when employees who have distinguished themselves through outstanding results can be considered for promotion to a higher position. Such a promotion is not only a motivating factor for the employee, but also the employer has a number of benefits suchas:

- lower wage costs by about 20%;
- eliminating the expenses for advertising thestation;
- eliminating wasted time with interviews;
- eliminating wasted time for obtaining recommendations and checking them;
- employees promoted from within have better results in the future;
- employees promoted to higher positions are more loyal to the company.

Creating a good relationship of the manager with the members of the coordinated group has repercussions primarily on the morale of the team. But in addition to this, the organization can benefit precisely through the aforementioned benefits and the periodic evaluation of performance is a suitable tool to progress in this direction. In this way, the manager gives himself enough time for a deep discussion with each team member by taking advantage of a process that offers more opportunities to strengthen the bilateral relationship with each subordinate. This meeting is a time through which the wishes of the employees can be listened to, they can be praised for the work performed and the performances obtained, but at the same time, essential information can be collected related to the factors that motivate them in their work and that make them feel fulfilled both professionally and personally. During the meeting, which is recommended to take place in a light, friendly setting, in addition to the quantitative analysis of the results, challenges related to the satisfaction or shortcomings of the current position, the activities carried out in the free time or at the end of the week, etc. can be launched. By thoroughly preparing this dialogue and keeping a relaxed atmosphere, the manager can obtain valuable information about the mentality of the employees and how to optimize future actions. Moreover, the interlocutors

are also interested to find out from their superior what they think they are doing well and which are the areas where they can perform.

Since practice has shown that not always periodic performance evaluations can identify and eliminate the causes of poor results, modern trends lead to a combined, multi-dimensional assessment delivered along with constant employee feedback, or the replacement of traditional assessments with frequent and informal meetings between managers and employees. This dilemma is one of the most burning concerns of the human resources departments, and in the insurance companies in Romania, the periodic evaluation of the performances is practiced without special emphasis on the development of the employees' skills. Thus, a percentage of about 85% of the given rating has quantitative fundamentals, strictly related to the percentage of the plan achieved. International companies that have abandoned the traditional approach to performance appraisal have argued this decision by comparing the process with an outdated practice, tributary to the last century or with a ritual that blocks creativity and produces mountains of wasteland without a tangible purpose.

Practical assessment guide to identify the development and motivation needs of the employee

Our proposal is that the periodical analysis of the activity of each employee be carried out on the basis of a complex form, which includes both quantitative objectives and a series of qualitative criteria, related to the development of employees.

This system of evaluation but also of collecting information necessary to know as in depth as possible the character of the employees, their wishes and aspirations has as support a complex document, which contains the identification data of the employee, from the position occupied to his employment in the company.

The second step is materialized by setting the evaluated objectives, but also their share in the evaluation. The form contains a classification in one of the five categories, resulting from the total weighted score obtained. We have established twenty-five key competencies that can be decisive in forming an opinion about the employee, each with six levels of knowledge. These skills will be analyzed by both the manager and the employee himself, in order to determine personal self-sufficiency. Each level of each competence has been described in detail in order to facilitate a classification as close to reality as possible.

In this way, the manager clearly knows what needs to be improved, but also the areas where the employee excels. The form contains these conclusions which will be noted and followed by development proposals in the coming period. The periodic evaluation is finalized by a series of comments that will be an analysis of the strengths and weaknesses, of the things that can also be improved and other proposals for optimizing the activity.

From the point of view of the research object, within the form, the analyzed qualitative objectives will provide sufficient data to the manager so that he can elaborate a strategy for approaching the employees in terms of increasing the level of motivation. Twenty-five competencies were selected, divided into three categories: 11 personal skills, 5 specialized skills and techniques, and 9 management and coachingskills. The latter will be identified and discussed only by senior managers in relation to the other coordinated managers, in order to train them to better understand the direction of development of the company, the promoted principles and the business model applied in the activity. The 25 researched competences will be correlated with one of the 6 levels of knowledge described, starting with the 1st level that is associated with the least satisfactory and reaching level 6 – level of excellence.

Taking into account the results obtained from the individual assessment, the manager analyzes and applies a customized correction plan for each employee who can develop their skills in the next period. The correction plan involves enrolling the employee in various in-depth training courses in the deficient directions, inclusion in a team from which he can learn or setting up coaching sessions to overcome the states of impasse. In the case of employees who achieve excellent results, the manager must take care to maintain the state of continuous motivation, by recognizing the performance within the group, delegating tasks that highlight their skills and encouraging the possibility of promotion in the organization.

The evaluation process will follow the steps set out in Figure 5.7. This process will typically span a one-year time horizon, during which the cycle will close with a new assessment, so the manager can decide whether to have made the right decisions following the information collected in the previous assessment. Moreover, a new assessment will be correlated with the changes occurred within the other elements present in the organization, such as the sales plan, the organizational climate, the orgnisional culture and thesocio-economic situation.

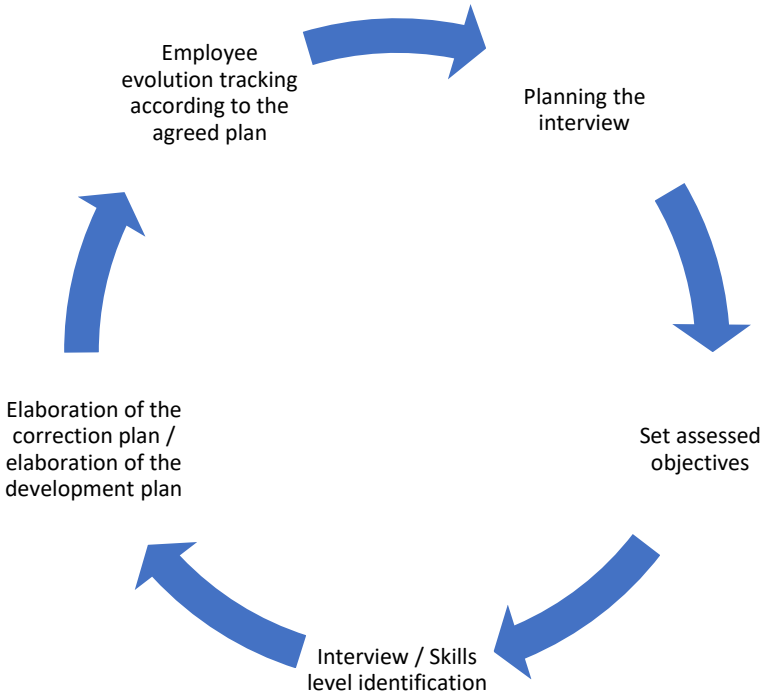

Figure5.7. Employee development steps
Source: author-processed

The development of the proposed model is based on the fulfillment of the research purpose, namely the identification of the factors with the highest potential for motivating the employees of the insurance companies in Romania. These organizations seek to implement new personnel policies in order to update organizational performance processes. The human resources departments in insurance companies that have understood to approach performance by stimulating and motivating employees promote the training of network managers to develop their leadership skills. Thus, managers have the mission to achieve performance and new levels of productivity together with the coordinated teams, an objective that can be achieved only by creating and implementing motivational strategies that inspire people in activity. That is why the guide proposed in this work addresses all the elements that have proven to be of interest to employees during the research carried out.

FINAL CONCLUSIONS

The present PhD thesis represents a study about the existing models and motivational factors in the insurance companies in Romania, about the role assumed by the managers of these entities in relation to the increase of the level of satisfaction and motivation in work through the perspective of adopting an optimal leadership style that would lead to the shaping of an organizational climate favorable to the performance and achievement of the organization's objectives.

The first stage of the approach was to study the current situation of the management of the motivation at work of the employees of the insurance companies operating in our country. The second stage consisted in developing a model of staff motivation that would be up-to-date, efficient and applicable by companies oriented towards implementing new strategies designed to support performance growth. The subject is of particular interest for the management of insurance companies, especially for the human resources departments within them. In this context, the scientific research has focused on the identification and application in the current activity of the factors with high motivation potential. The investigations carried out have led to the elaboration of ideas and deductions that highlight the motivation of people, both in work and in achieving some goals proposed in personal life, as a priority for the social organization nowadays. Taking into account the importance of the theme but also the socio-economic changes in recent years, we have established as a general objective of the present work - the analysis of the tools, methods and models of motivation of the employees from the insurance companies in our country in order to identify measures to improve the motivation strategies, leading to the organizational performance. Starting from this desideratum, four specific research objectives have been developed, namely:

- personal development - a defining element of employee motivation;
- identification of extrinsic and intrinsic motivating and demotivating factors;
- comparative analysis of the strategies for motivating the human resources applied in the insurance companies in Romania;
- establishing motivation strategies by the managers of the analyzed companies that would determine a greater motivation and a better performance of the employees.

The information collected from the respondents who wanted to participate in this scientific approach was processed by specialized methods, which comply with the specific requirements of the research.

The central hypothesis of the research is the following: the motivation of the employees directly influences the organizational performance, and an efficient motivation model determines the increase of the organizational performances in the insurance companies in Romania. The well-defined purpose of the work was chosen from the need to develop an efficient model of employee motivation, which could be successfully applied in insurance companies in Romania. The research topics found in this paper make important contributions to the knowledge and development of the process of motivating insurance employees. They have been developed as follows:

Theme 1. Organizational climate as an employee motivation factor; particularities in crisis situations;

Theme 2. Analysis of the relationship between organizational culture and employee motivation;

Theme 3. The influence of the leadership style on the level of motivation of the employees;

Theme 4. The relationship between the motivation of employees and their performance in crisis situations.

If at the beginning of the research, in 2017, the context of a crisis situation did not resemble anything that humanity experienced especially in the years 2020 – 2021, the Covid 19 pandemic brought to attention new scenarios, materialized by general quarantine, the diminishing of the possibility of direct interaction between people and the restriction of the freedom of movement. Thus, a strong point of the present research is the data collected from the processing of the administered questionnaire. The employees who participated in the study had to adapt to the aforementioned restrictions. Thus, there were novelties in what they did on all levels, some with a major impact on motivation. Of course, not all employees have adopted digitalization and moving meetings online, for example, with the same enthusiasm, but the mere existence of the alternative has been a potentially motivated factor.

In order for the research to have defining conclusions, five working hypotheses were analyzed, as follows:

Hypothesis 1 – Most of the employees of the analyzed insurance companies trust in the business continuity strategies proposed by the employer;

Hypothesis 2 – Between the organizational climate and the motivation of the employees there is a positive association;

Hypothesis 3 – There is a positive association between the organizational culture and the motivation of employees;

Hypothesis 4 – The leadership style directly influences the level of motivation of the employees in the impacted entities;

Hypothesis 5 – The motivation strategy adopted by the manager is a determining factor of organizational performance.

All hypotheses have been validated as a result of the research carried out. The first hypothesis proves that in the insurance companies in Romania there is a good organization of the activity, the adaptation to the Romanian market and to the mentality of the employees is an appropriate one, clear and intuitive procedures and operational flows are implemented. The high degree of stability of the workplace, the work schedule and especially the correct decisions taken by the management in the conditions of the health crisis that has affected the profile market since March 2020 in particular, have led to the conclusion that any situation can be successfully managed thanks to well-sized plans and strategies. These statements are also supported by the high averages obtained from the answers obtained from the question "Towhat extent do the following variables influence personal motivation with a direct impact on identification with the objectives of the organization?" in the questionnaire, where various characteristics were analyzed:

- Company with a good reputation in the market – 4.33
- Organization with tradition and history – 4,00
- Permanent guidance – 3.83
- Easy, well-structured, vertical and horizontal communication – 4.15
- Job stability – 4.33
- Clear procedures, regulations, operational flows and job descriptions – 3.86
- Working hours – 4.17
- Existence of a competent superior – 4,45
- Decisional transparency within the organization – 4.15
- Identification with the objectives of the organization – 4,08

The second hypothesis, "between the organizational climate and the motivation of the employees there is a positive association" was validated, the respondents who participated in the study being satisfied with the components of the organizational climate, and its continuous improvement are factors with high motivating potential. Characteristics related to the appreciation of the organizational climate within the

company of each respondent obtained averages of 3.83 for "stimulative" and 3.82 for "creative". In response, characteristics such as "stressful" or "monotonous" achieved averages of 2.56 and 2.09, respectively. Respondents considered that there are advantages that can directly influence individual performance, as evidence being the high averages as follows:

- Ensuring benefits of nature: subscriptions to a gym, discount protocols with certain suppliers of goods and services – 3.20
- Advantages in kind: transport settlement, company car, laptop, phone / internet subscription, meal vouchers, holiday tickets – 4.24
- Working conditions appropriate to the activity carried out (allocated space, appropriate lighting and airy, ergonomic furniture, etc. – 4.38

Other elements of the organizational climate that have achieved relatively high averages are the following:

- To what extent do you appreciate your membership in the work team? – 4,26
- How satisfied are you with the communication within your organization? – 3,77

The third hypothesis, "betweenthe organizational culture and the motivation of the employees there is a positive association" proved that in the insurance companies in Romania there are strong organizational cultures and the values promoted by them are all the more appreciated by the employees in proportion to the degree of identification of personal values with those of the organization. Moreover, the averages obtained from the administered questionnaire claim that a strong organizational culture is an intense motivational factor. They were as follows:

- To what extent do you respect the values of the organization? – 4,42
- How do you assess the importance of the following organizational values?
    - Fairness – 4.86
    - Integrity – 4.82
    - Loyalty – 4.68
    - Respect – 4.85
    - Transparency – 4.73
- To what extent do you identify with the values of the organization you are a part of? – 4,38
- Within your company, is there a tradition of sharing organizational culture? – 3,48

- To what extent, in your organization, are employees encouraged to continuously improve their professional performance? – 4,02

The fourth and fifth hypothesis, "the leadership style directly influences the level of motivation of the employees in the impacted entities", respectively "themotivation strategy adopted by the manager is a determining factor of the organizationalperformance", have unequivocally revealed that the employees of the insurance companies identify the aspects related to the leadership style and trust their managers who, most of the time they manage to create functional variants of leadership, combining leadership styles depending on the given situation, the composition of the group or the character of each individual, thus bringing into form homogeneous and performant teams. The scientific research has outlined the conclusion that the leaders of the insurance companies in Romania have the ability to stand out par excellence, motivating their teams through the decisions taken and the leadership style adopted. They are able to develop optimal action strategies for achieving the assumed objectives, taking into account the specifics of the area, the composition of the team, the possibility of recruiting and integrating into a team of new members and the possibility of crisis situations with negative implications in the normal course of the activity. The averages obtained from the application of the questionnaire are as follows:

- Assessment of the degree of influence of the leader in the perspective of motivating employees based on the following statements:
  - group members easily understand what is expected of them – 4.03
  - promotes the use of clear procedures – 3.98
  - has an open attitude towards the group – 4,00
  - decides what and how to fulfill – 3.95
  - outlines specific tasks for all group members – 3,85
  - it is said that its position is correctly perceived by the members of the group – 3,86
  - rigorously organizes the activities to be carried out – 3,94
  - ensures that rules and regulations are followed by all – 4.06
- Assessing the degree of predictability/forecasting of the leader in the organization taking into account the following statements:
  - Make the right decisions – 4.00
  - Accurately predicts the course of events – 3.88
  - Correctly predicts the results – 3,95

- Assessment of the degree of result orientation of the leader in the organization through the prism of the following variables:
  - Encourage group members to break their own records – 4.02
  - Work hard with the equippingof whena difficult task must be completed – 4.11
  - Ask the team to work harder – 4.02
  - Maintains a high level of performance – 4.03
  - Insist on the idea of being at the top in a competition – 3.98
- In the event of conflict situations, how do you assess the leader's involvement in resolving them?
  - Encourage the group to mobilize for a common goal – 3.97
  - Solves the contradictions arising within the group – 3.86
  - He is concerned that the team's work is well coordinated – 4.12
  - Is actively involved in resolving disputes between group members – 3.89
  - Maintain team cohesion – 3.98
- How do you characterize the following statements in the context of relationships with the direct superior:
  - Waiting for the immediate resolution of the objectives – 3.74
  - Conveys a long-term vision to team members – 3.82
  - Accept new ideas, even put them into practice – 3.73
  - Does not tolerate poor performance – 3.73
  - It is a model for team members – 3.86
  - Encourages the professional development of team members in the long term – 3.91
  - Gets involved in finding solutions to the problems of the team members – 3,88
  - Empathize with team members – 3.91

The development of the optimal motivational model for the employees of the insurance companies was based on the need to identify the right factors so that the managers in the impacted field can manage the achievement of the sales objectives by using the methods and techniques of motivation of the employees, giving this resource the importance it deserves. People, when put first, try to respond in the same manner, being more dedicated to work, loyal and willing to make even personal sacrifices to live up to the requirements. Moreover, managers have similar approaches when they feel valued by shareholders and tend to develop development strategies focused on achieving high standards of excellence.

PERSONAL CONTRIBUTIONS

The doctoral thesis "Motivationmanagement in insurance companies in Romania" makes a contribution to knowledge in the field through personal analysis of the importance of motivating employees working in the insurance field. Scientific papers and specialized studies dealing with motivation are not oriented towards a specific field of applicability, so the importance of this research is of increased interest to managers working in insurance. We clarify that the term manager does not automatically define a leader, but the assumption, the proven qualities, the power of influence over the team, lead to a leadership process within the group through which the manager can impose himself and become an example to follow. The stability of insurance companies and their increasing profitability, especially through crisis situations, demonstrate that management merges in these entities with leadership, in this case, the existing managers in the insurance industry have successfully assumed the role of leaders. In fact, we find this conception in Gosling and Mintzberg, which considers "the isolation of leadership management to be "dangerous." They say that management without leadership stimulates an inspiring style, and managementless leadership results in a disconnected style."[4]

The study of the specialized literature led to the in-depth knowledge of the opinions of many authorized researchers and their theories made it possible to create positive connections between the motivation of the employees through the perspective of the leadership styles adopted and the influence they exert following the identification and appropriation of the organizational values of the company, all within the organizational climate that proves a key element in this endeavor.

Achieving organizational performance is the result of the vision of the leader who manages to create a balance between the elements mentioned above. Of course, the practice and the specialized literature certify a multitude of criteria by which performance is achieved. The present research is strictly focused on maximizing the motivational factors that put the human resource first, so that a good manager with leadership skills can be the coagulating element of excellence within the organization.

---

[4] Gosling, J., Mintzberg, H, *The Five Minds of Manager*, Harvard Business Review, 2003, https://hbr.org/2003/11/the-five-minds-of-a-manager accessed on 03.08.2021, 11.30

Contributions of a summary nature:

- The manner in which the motivation of the employees was treated, by researching the state of knowledge in the field up to the present date, noting the authors who had the most relevant contributions to the research topic.
- Defining the concepts used in carrying out the scientific approach, which represented the foundation of a new paradigm of motivating employees in conditions of increased productivity, loyalty and dedication.
- The scientific approach is based on the author's potential for both analysis and synthesis, especially the customization of motivational concepts and theories for applicability on employees in insurance companies.

Contributions at the level of theoretical approach:

- Clarification of some fundamental concepts at the level of motivation in work.
- Recommendations on addressing motivation taking into account the elements characteristic of leadership styles, climate and organizational culture.
- Initiating the analysis of the impact of business continuity measures in crisis situations on employeemotivation;

Scientific contributions:

- Creation and presentation of three interim reports within the doctoral research;
- Creation and writing of thethesis;

The usefulness of the thesis:

- The present paper was elaborated to be a methodological and good practice guide for managers operating in insurance companies in Romania;

The novelty of the thesis:

- Conducting a study on the methods of motivating employees in insurance companies in Romania.

THE LIMITS OF THE SCIENTIFIC APPROACH

Given the fact that the present work is one of the few studies in the field, we believe that it can be improved in future research conducted in the field of motivation of employees in insurance companies.

The limitations of this scientific approach consist of:

- the share of respondents under the age of 29, namely 6.1% of the total, is an important aspect; coroporated at least with the 7.6% of respondents over the age of 60, we expect a generational change in the industry, and Generation Z that will increasingly replace the Baby Boomers generation is characterized by increased independence and autonomy, daily access since childhood to smartphones and media content. These events will influence some current trends in 2021 in the comingyears;
- the size of the sample; the research could not be carried out at a larger number of respondents. Moreover, taking into account the availability of the targeted employees to answer the questionnaire, there is also the risk of subjectivity of the respondents, a risk that may partially distort the results of the research. For the marketing reasons of the companies, we have assumed the anonymization of the employer's name, this being a ubiquitous requirement. There were also cases in which the invitation to complete the questionnaire and to make available relevant data related to the employee's perception of the interviewed elements was refused.
- addressing topics that for some respondents are considered more sensitive, and the answers given may be suspected of not being entirelysincere;
- the possibility of registering errors generated by the respondents' misunderstanding of some terms or questions used in the wording of the questionnaire.

RESEARCH DEVELOPMENT PERSPECTIVES

Taking into account the importance of approaching the topic within the human resources departments of the insurance companies, we appreciate that the subject has high potential for scientific research in perspective.

As a future direction of development, research can be extended to all insurance intermediaries, especially in top brokerage companies in Romania.

Design of the model of annual personnel evaluation in order to interconnect the motivational elements part of the organizational climate correlated with the qualitative factors of the evaluation and the performance obtained.

Conducting studies in order to recognize and optimize the motivational model, with a clear highlighting of the factors that motivate the sales staff separately from the factors that motivate the staff in the support departments. Although a number of benefits and facilities of the offices cause similar perceptions, there may be significant differences on certain

elements such as the challenges and obstacles faced by each category of employees in their daily activity.

Proving the importance of choosing the leadership style in motivating employees, a future direction of research can be materialized in an analysis of managers and their approaches in organizing the activity they manage, in order to identify the most inspired guidelines in their future training and in the training of those newly promoted in positions with increased responsibility.

We are confident that the results obtained from the study carried out will contribute to the increase of the knowledge and use in practice. These can be starting points for future researchers, the chosen topic being little explored in the companies in the field.

LIST OF PUBLISHED ARTICLES:

1 **STEFANESCU Bogdan**, ZAHARIA (ŞTEFĂNESCU) Diana Elena
Le profil du leader performant dans les institutions culturelles en Roumanie
REVUE VALAQUE D'ETUDES ECONOMIQUESUne Revue Internationale de Théories et D'etudes Appliquées en Matière de Gestion De La Performance, VOLUME 8(22), No 2/2017

2 **STEFANESCU Bogdan**, ZAHARIA (STEFANESCU) Diana Elena
Motivation of employees and its role in organization's objectives
The Journal Management Strategies, Vol. X, issue. IV (38) / 2017
ISSN 2392 – 8123, ISSN–C 1844 – 668X
http://www.strategiimanageriale.ro/article-2017-id-77-revista.nr..4.(38)-852-motivation.of.employees.and.its.role.in.organization&.039;s.objectives.html

3 PONEA (RADU) Ioana Antoaneta, **STEFANESCU Bogdan,** COMANESCU Elena Loredana, PONEA Maria Georgiana
Objectives and Strategies required for a leader for achieving effective management within a clinical section of a state hospital unit. Specific features of the role
The Journal Contemporary Economy, Vol. 4, Issue. 4/2019, ISSN 2537 – 4222
http://www.revec.ro/article-2019-id-92-vol..4.nr..4-limit-2.html

4 **STEFANESCU Bogdan,** ZAHARIA (STEFANESCU) Diana Elena, COMANESCU Elena Loredana, PONEA (RADU) Ioana Antoaneta

Motivation, a determining factor in organizational performance. Case study at ALPHA Asigurari SA

Risk in the contemporary economy - REC 2019

ISSN-L 2067 – 0532, ISSN online 2344-5386

www.rce.feaa.ugal.ro/index.php/2014-02-04-19-50-49/rce-2019/conference-proceedings-rce-2019,

5 Comănescu Elena Loredana, **Ştefănescu Bogdan,** Mitu Evelyne Ingrid, ZAHARIA (ŞTEFĂNESCU) Diana Elena

Organizational development and performance measurement at the level of the Romanian economic entities

Wallachia Journal of Economic Studies, volume 10(24), Issue 2/2019 ISSN 2067-9440

6 ZAHARIA (STEFANESCU) Diana Elena, **STEFANESCU Bogdan**

Woman leader, motivating factor in accepting change at organization level

The Journal Contemporary Economy, Volume 5, Issue. 4/2020, ISSN 2537 - 4222

http://www.revec.ro/article-2020-id-94-vol..5.nr..2.html

7 ZAHARIA (STEFANESCU) Diana Elena, **STEFANESCU Bogdan**

Leadership and motivation, determinants of sustainability

International Conference "Innovative Business Management & Global Entrepreneurship", On-line Conference, Warsaw – Bucharest – Blagoevgrad – Chisinau – Surabaya https://doi.org/10.18662/lumproc/ibmage2020/10

2020, Volume 14, International Conference Innovative Business Management & Global Entrepreneurship (IBMAGE 2020), pages: 129-139|

ISSN: 2601 – 2510, e-ISSN: 2601 – 2529

8 **ŞTEFĂNESCU Bogdan**

The impact of working from home during pandemic times on employees motivation in romanian insurance companies

2nd International Conference Global Ethics -Key of Sustainability (GEKoS) | May 14, 2021 | Bucharest, Romania

ISSN (print): 2601 – 2510, ISSN (online): 2601 – 2529ISSN–L: 2601 – 2510, ISBN: 978-1-910129-30-2

https://proceedings.lumenpublishing.com/ojs/index.php/lumenproceedings/article/view/641/619

https://doi.org/10.18662/lumproc/gekos2021/11

PERSONAL INFORMATION

Bogdan ŞTEFĂNESCU

Zorilor Str., nr 30B postal code 110046, city of Pitesti, Arges county

0744 661501

bogdanstefanescu@yahoo.com

Sex M | Date of birth 20/04/1978 | Romanian nationality

PROFESSIONAL EXPERIENCE

November 2016 – Present

Area Sales Director

UNIQA Asiguraă ări SA

Main responsibilities: Coordination of the activityofthesaleschannel exclusively inthe countiesofArgeand Olt.

2008 – Present

Expert real estate appraiser

ANEVAR member

Main responsibilities: real estate valuation services (apartments, houses, disputed properties, built-up and extra-urban land, buildings, commercial spaces, industrial and logistics spaces, etc.)

November 2011 – Dec. 2015
June 2007 – October 2011

Branch Manager,
Deputy Regional Branch Manager

Volksbank Romania SA Pitesti Branch

Main responsibilities: Organization and supervision of all sales and operational activities carried out in the branch. Building and developing a network of business partners. Negotiation, analysis, preparation of applications and recommendation of loan requests. Identification, monitoring and evaluation of potential risks (credit, operational, reputation). Evaluation of the branch's performances, using various economic and financial indicators. Evaluation of branch staff.

August 2006 – May 2007

Regional Credit Officer Branch

Volksbank Romania SA Pitesti Branch

Main responsibilities: Determining the feasibility of credit proposals by analyzing the documentation submitted by the branches in the Pitesti region.

October 2005 – Iunie 2006

Customer Service Manager

Volksbank Romania SA Pitesti Branch

Main responsibilities: Participation in discussions with clients. Preparation of analyses on preliminary risk assessment for submission of documentation to the Credit Committee. Verification of the fulfillment of all the conditions for granting a loan. Monitoring reimbursements, collecting information on customer activity and identifying alarm signals.

April 2003 – September 2005

Responsible for cards, Customer responsible – Companies, Credit Analyst

Romexterra Bank Pitesti Branch

Main responsibilities: Verification of the fulfillment of all the conditions for granting a loan. Building and developing a network of business partners

IT'SCONDUCTION AND TRAINING

2017- present

PhD (PhD student of the Valahia University of Targoviste)
Fundamental field of Economic Sciences, Management

Wallachia University of Targoviste

© the European Union, 2002-2013 | http://europass.cedefop.europa.eu

2019 Certificate of completion for initial professional training – category Employee of the company carrying out distribution activity
ISF (Institute of Financial Studies), Bucharest

2018 Implementing the change
TREND, Bucharest

2017 Certificate of completion of the training course - Management of security measures for the protection of NATO and EU classified information
ORNISS, Bucharest

2017 Sales Teams Management
TREND, Bucharest

2012 Change management
ASCENDIS, Bucharest

2012 Persuasive communication
ASCENDIS, Constanta

2011 Power selling & customer care
ASCENDIS, Bucharest

2010 Client Centered Buying Facilitation
ISMM, Pitesti (ProfessionalTraining Program)

2009 Project Manager – 100 hours course (MMFES, MECT)
Pitesti

2008 - 2009 Epi Evaluator Expert, ANEVAR Member
ANEVAR, Bucharest

2006 Sales Skills
TMI, Bucharest

2004 - 2006 Master's degree "Business Management"
Faculty of Economics Sciences of the University of Pitesti

2004 Organizational communicationand customer relations
PRO MANAGEMENT CONSULT, Bucharest

1998 - 2002 Faculty of Economics and Administrative Sciences, specialization Finance – Banking, day
University of Pitesti

1993 - 1997 National College "I.C. Brătianu" Piteşti

PERSONAL COMPETENCIES

Mother tongue(s): Romanian

Other known foreign languages

	SPEECH			WRITING
	Obedience	Read	Participation in the conversation	Oral speech	
English	B2	B2	B2	B2	B2
French	B1	B1	B1	B1	B1

Levels: A1/2: Basic User - B1/2: Independent User - C1/2: Experienced User
Common European Reference Framework for Languages

Communication skills
- good communication skills acquired through their own experience as a sales manager

E-skills
- a good knowledge of Microsoft Officetools™, initiated in AutoCAD, good knowledge of various specialized software (banking)

Permis driving
- categ. A, B

© the European Union, 2002-2013 | http://europass.cedefop.europa.eu