

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

---

***PERFECTIONAREA MANAGEMENTULUI  
MOTIVĂRII ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ȘI  
MIJLOCII DIN ROMÂNIA***

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,**

**Prof.univ.dr. Ion STEGĂROIU**

**DOCTORAND,**

**Cristina Maria ALBESCU (SANDA)**

**TÂRGOVIŞTE**

**2022**

## **Mulțumiri**

Cu toate că drumul a fost unul lung, și pe alocuri anevoieios, am ajuns la final, însă nu aș fi reușit acest lucru fără ajutorul unor persoane. De aceea, vreau să le mulțumesc tuturor celor care m-au ajutat și au contribuit la ceea ce am devenit astăzi (doctor în Management).

În primul rând profesorului meu coordonator al tezei de doctorat, domnului prof.univ.dr. Ion Stegăroiu, pentru toată răbdarea de care a dat doavadă, pentru îndrumarea, sprijinul și sfaturile utile pe care mi le-a dat, precum și pentru întreaga contribuție a dânsului la formarea mea ca cercetător. Deși de multe ori îl numeam „picătura chinezească”, a fost elementul care m-a făcut să finalizez teza de doctorat. Vă mulțumesc pentru întreaga dumneavoastră implicare academică și științifică, și pentru întreaga susținere!

Întregului corp didactic și administrativ din cadrul Universității „Valahia” din Târgoviște, însă mai ales doamnei prof.univ.dr. Delia Popescu, doamnei prof.univ.dr. Constanța Popescu, prof.univ.dr. Mihai Mieilă; le mulțumesc pentru cunoștințele împărtășite și sfaturile constructive oferite în vederea finalizării tezei de doctorat.

Doamnei Rector Ramona Lile îi datorez o deosebită recunoștință pentru toată încrederea acordată. Vă mulțumesc din suflet pentru că mi-ați oferit șansa să fac parte din cadrul Facultății de Științe Economice de la Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad, precum și pentru contribuția dumneavoastră în formarea mea, atât profesională, cât și personală!

Colegilor mei din cadrul Universității „Aurel Vlaicu” din Arad le sunt recunoscătoare pentru susținerea și încurajarea acordată în mod constant pe întreg parcursul studiilor doctorale. În să mulțumesc în mod special colegiei mele, lector univ.dr. Spînu Adina Eleonora, pentru timpul și ajutorul acordat, fără de care această teză de doctorat nu ar fi fost completă, respectiv d-lui conf.univ.dr. Isac Florin Lucian pentru sprijinul științific acordat în vederea definitivării instrumentului de cercetare.

Tuturor prietenilor care mi-au fost alături, m-au încurajat și m-au ascultat. Vă mulțumesc!

## **CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT**

MULTĂUMIRI	2
CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	4
IMPORTANȚA, ACTUALITATEA, NECESITATEA, OPORTUNITATEA ȘI UTILITATEA TEMEI	6
OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE	7
IPOTEZA CENTRALĂ ȘI IPOTEZELE DE LUCRU	7
STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT	8
CONCLUZII	10
BIBLIOGRAFIE	15
CV	22
LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE	28

# CUPRINS

## *INTRODUCERE*

### ***CAPITOLUL 1. STADIUL CUNOAȘTERII DOMENIULUI MOTIVĂRII***

- 1.1. Definirea motivării
- 1.2. Tipologia motivării
- 1.3. Roulurile motivării personalului
- 1.4. Teoriile motivării
  - 1.4.1. Teorii ale conținutului motivării
  - 1.4.2. Teorii ale procesului motivării
  - 1.4.3. Teorii ale interacțiunii
  - 1.4.4. Teoria autodeterminării

### ***CAPITOLUL 2. PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI MOTIVĂRII ÎN IMM-URI***

- 2.1. Noțiuni generale privind întreprinderilor
- 2.2. Particularități ale managementului motivării în IMM-uri
- 2.3. Schimbarea, adaptarea individului în situații de criză și risc
  - 2.3.1. Impactul Pandemiei Covid-19 la nivel global
  - 2.3.2. Impactul Pandemiei Covid-19 la nivelul României

### ***CAPITOLUL 3. CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC ȘI METODOLOGIC AL DEMERSULUI STIINTIFIC***

- 3.1. Cadrul conceptual
  - 3.1.1. Factori motivaționali intrinseci
  - 3.1.2. Factori motivaționali extrinseci
  - 3.1.3. Nivelul global de satisfacție în muncă
  - 3.1.4. Stilul de leadership
  - 3.1.5. Starea de fericire
  - 3.1.6. Situații de criză și risc – COVID-19
- 3.2. Cadrul epistemologic
- 3.3. Cadrul metodologic
  - 3.3.1. Obiectivul general și obiectivele specific
  - 3.3.2. Prezentarea ipotezelor de lucru
  - 3.3.3. Metodologia cercetării
  - 3.3.4. Structura eșantionului
  - 3.3.5. Operaționalizarea constructelor și scalele de măsură utilizate

### ***CAPITOLUL 4 - PREZENTAREA REZULTATELOR CERCETĂRII EMPIRICE***

- 4.1. FACTORII MOTIVAȚIONALI DIN IMM-URI
  - 4.1.1. Importanța pe care o acordă angajații instrumentelor motivaționale
  - 4.1.2. Instrumente motivaționale care prin lipsa lor pot contribui la scăderea performanței
  - 4.1.3. Măsurarea gradului de motivație la locul de muncă
- 4.2. Stilul de leadership – MLQ
- 4.3. Implicația COVID în satisfacția în muncă
- 4.4. Validarea ipotezelor
  - 4.4.1. Influența factorilor intrinseci asupra gradului de satisfacție în muncă
  - 4.4.2. Influența factorilor extrinseci asupra gradului de satisfacție în muncă

- 4.4.3. Influența stilului de leadership asupra gradul de satisfacție în muncă
- 4.4.4. Influența efectelor pandemice asupra nivelului de satisfacție în muncă
- 4.4.5. Influența afectelor pandemice asupra stării de fericire
- 4.4.6. Influența gradului de satisfacție în muncă asupra stării de fericire
- 4.4.7. Concluzii intermediare în baza cercetării empirice

## **CAPITOLUL 5 PROPUNERI DE PERFECTIONARE A MANAGEMENTULUI IMM-URILOR**

- 5.1. Nivel global de satisfacție în munca si starea de fericire
  - 5.1.1. Nivelul global de satisfacție în muncă
  - 5.1.2. Starea de fericire
- 5.2. Prezentarea Modelului motivațional validat în IMM-uri (MMVI)
- 5.3. Ghid de bune practici
  - 5.3.1 Ce este o bună practică?
  - 5.3.2 De ce este importantă motivarea angajaților?
  - 5.3.3 Ghid de bune practici privind Tema majoră 1 Factorii motivaționali
  - 5.3.4 Ghid de bune practici privind Tema majoră 2 Stilul de leadership
  - 5.3.5 Ghid de bune practici privind Tema majoră 3 Situații de criză și risc COVID-19
- 5.4 Concluzii finale
  - Contributii personale
  - Contribuții aduse la nivel teoretic și experimental
  - Contribuții aduse la nivel științific-curricular
  - Utilitatea tezei de doctorat
  - Limitele demersului științific
  - Direcții viitoare de cercetare

## **BIBLIOGRAFIE**

- Listă figuri
- Listă grafice
- Listă tabele
- Listă abrevieri

## **ANEXE**

- Anexa 1 - Chestionarul

**Cuvinte cheie:**motivarea personalului, factorii motivaționali, stilul de leadership, COVID-19, starea de fericire, nivel global de satisfacție.

## **IMPORTANTĂ, ACTUALITATEA, NECESITATEA ȘI UTILITATEA TEMEI**

Teza de doctorat analizează factori care stau la baza motivării angajaților. Motivul pentru care am ales această temă a fost că, având angajați motivați și satisfăcuți întreprinderile pot obține obiectivele și performanțele dorite, valorificând la maxim potențialul angajaților. În același timp, managerii pot contribui atât la dezvoltarea profesională, cât și la dezvoltarea personală a acestora utilizând cei mai buni factori motivaționali.

**Actualitatea** acestei tezei de doctorat se bazează pe faptul că angajații sunt resursele principale ale oricărei organizații, reprezentând factorul decisiv în ceea ce privește performanțele acestora. Teza de doctorat își propune să evalueze factorii care stau la baza motivării angajaților, stilul de leadership utilizat de către manageri și impactul pandemiei COVID-19, precum și influența acestora asupra nivelului global de satisfacție a angajaților și a stării de fericire. Teza de doctorat a constat în prelucrarea informațiilor obținute în timpul aplicării chestionarelor și a prelucrării datelor în programul de statistică SPSS.

**Utilitatea** acestei teme este pe de o parte îmbunătățirea factorilor care stau la baza motivării angajaților, precum și găsirea de noi factori sau instrumente care pot motiva angajații. Aceste aspecte pot fi sau nu dovedite prin cercetarea pe care ne-am propus să o realizăm. În cercetarea propusă vom vedea dacă factorii care contribuie la motivarea angajaților din IMM-uri sunt aceiași ca și acum 50 de ani sau dacă au intervenit modificări în ceea ce privește importanța lor atât asupra satisfacției la locul de muncă a angajaților, cât și la performanța acestora și la performanța IMM-urilor.

**Necesitatea** temei rezidă din faptul că motivarea angajaților este o problemă cu care se confruntă IMM-urile în ziua de azi. Ne-am propus să aflăm care sunt factorii care motivează angajații, stilurile de management cele mai bune în vederea obținerii performanțelor și rezultatelor dorite, precum și influența acestora asupra nivelului global de satisfacție și a stării de fericire. Astfel, ne-am propus să oferim direcții IMM-urilor, pentru a-și îmbunătăți relațiile cu proprii angajați și pentru a-i cunoaște mai bine, pentru a-i ajuta să se dezvolte atât profesional cât și personal, pentru a le oferi oportunități de promovare în carieră și pentru a îmbunătăți atât relațiile angajat-angajat cât și angajat-angajator.

## **OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE**

Obiectivul general al tezei de doctorat este ***Identificarea instrumentelor și a metodelor prin care IMM-urile își pot motiva angajații, care în urma rezultatelor cercetării empirice să ofere acestora cele mai bune căi pentru a putea a-și motiva angajații, a-și atinge performanța dorită, precum și atingerea obiectivelor dorite.***

Obiectivele specifice:

- O.S.1. Verificarea modului în care factorii intrinseci pot influența nivelul de satisfacție al angajaților;
- O.S.2. Verificarea modului în care factorii extrinseci pot influența nivelul de satisfacție al angajaților;
- O.S.3 Verificarea în ce măsură stilul de management al managerului direct poate sau nu influența nivelul de satisfacție al angajaților;
- O.S.4. Verificarea modului în care pandemia COVID-19 poate influența nivelul de satisfacție al angajaților;
- O.S.5. Verificarea modului în care pandemia COVID-19 poate influența nivelul fericire al angajaților;
- O.S.6. Verificarea modului în care nivelul de satisfacție al angajaților poate influența nivelul fericire al angajaților. Acest obiectiv a fost formulat pentru a vedea dacă rezultatul modelului pe care îl vom propune are ca finalitate starea de fericire a individului.

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

Ipoteza centrală:

***Influența factorilor motivaționali, a stilului de leadership și a pandemiei Covid-19 asupra nivelului de satisfacție a indivizilor, precum și a stării de fericire, care duc la rândul lor pot duce creșterea performanței întreprinderii și a obiectivelor vizate.***

Ipotezele de lucru sunt următoarele:

- *H<sub>1</sub>: Factorii intrinseci au un impact pozitiv asupra nivelului global de satisfacție în muncă;*
- *H<sub>2</sub>: Factorii extrinseci de motivare în muncă (Salarizarea, Statutului oferit și posibilitatea de promovare, Relațiile cu managementul de vârf, Relațiile cu colegii și*

*managerii direcți, Cultura organizațională, Posibilitatea de a deveni asociat, Atractivitatea locului de muncă, Siguranța locului de muncă, Autonomia la locul de muncă ) au un impact pozitiv asupra nivelului global de satisfacție în muncă;*

- *H<sub>3</sub> Stilul de leadership (II, MI, SI, CI, RC, MEx și LF) are un impact pozitiv asupra nivelului de satisfacție în muncă.*
- *H<sub>4</sub>: Situația pandemică generată de COVID-19, influențează negativ nivelul global de satisfacție în muncă;*
- *H<sub>5</sub>: Situația pandemică generată de COVID-19, influențează negativ, direct și semnificativ starea de fericire;*
- *H<sub>6</sub>: Nivelul global de satisfacție în muncă influențează pozitiv starea de fericire.*
- *H<sub>7</sub>: Există diferențe semnificative ai factorilor de influență în funcție de variabilele demografice (vârstă, sex, venit, educație, mediul de proveniență)*

## STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Prezenta teză de doctorat este structurată pe cinci capitole:

În primul capitol I ***Stadiul cunoașterii domeniului*** am tratat noțiunile generale privind motivarea punctând anumite elemente precum:

- tipologia motivării;
- rolurile motivării personalului;
- clasificarea teoriilor motivaționale;

În capitolul II am tratat ***Particularități ale managementului motivării în IMM-uri, precum și impactul pandemiei COVID-19 la nivel global și la României*** se va analiza literatura de specialitate în vederea identificării acestor metode și tehnici care au fost deja aplicate în motivarea angajaților în IMM-uri. La baza cercetării empirice a acestei lucrări va sta centralizarea și analiza acestor metode aplicate. De asemenea, ne propunem să identificăm care sunt elementele caracteristice managementului motivării în IMM-uri. În prima parte a capitolului doi vom face o descriere a ceea ce înseamnă IMM-uri, iar în cea de a doua parte a capitolului vom identifica particularitățile care stau la baza managementului motivării. În ultima parte a capitolului II vom prezenta situația pandemiei COVID-19 la nivel global, precum și la nivelul României.

În capitolul trei, ***Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic al demersului științific***, vor fi prezentate principalele concepte cu care se va opera, și anume factorii

motivaționali, stilul de leadership, situația de criză și risc (Pandemia Covid-19), precum și introducerea unui nou concept, și anume starea de fericire a individului. Aceste concepte vor fi detaliate în prima parte a capitolului trei, urmând ca, în capitolul patru, să realizăm modelul pe care ni l-am propus și să interpretăm rezultatele pentru a avea o viziune mai amplă asupra factorilor care motivează angajații în întreprinderile mici și mijlocii. Metodologia de cercetare va avea la bază conceptul de abordare cantitativă, acesta presupunând o analiză a datelor numerice din punct de vedere statistic. În prezenta lucrare, colectarea datelor se va face având la bază metoda de cercetare axată pe sondajul de opinie, iar instrumentul folosit pentru culegerea datelor va fi chestionarul.

Cercetarea pe care o vom realiza este abordată din perspectivă pozitivă, precum și din perspectivă post-pozitivă. De asemenea, cunoașterea realității în cercetarea noastră presupune atât un raționament inductiv, cât și unul abductiv. Demersul științific propus este unul ameliorativ din punct de vedere al finalității, deoarece se dorește ca prin instrumentele de motivare folosite, precum și a celorlalte concepte, să se perfecționeze managementul motivării în IMM-uri.

În capitolul patru, *Cercetarea empirică*, va fi prezentat întregul demers al cercetării științifice: metodologia obținerii informațiilor, procesul de analiză a datelor cercetate, rezultatele obținute și modul în care aceste rezultate pot fi aplicate în IMM-uri. În prima parte vom defini obiectivul general, precum și obiectivele specifice, după care vom formula ipotezele de lucru. Obținerea rezultatelor se face prin administrarea de chestionare fizic în perioada octombrie 2021 - ianuarie 2022. După administrare, datele vor fi introduse în programul de statistică SPSS. Odată introduse, se va putea face analiza asupra tuturor conceptelor cu care vom lucra, pentru a ajunge la ceea ce ne-am propus, și anume să încercăm o perfecționarea a managementului motivării în IMM-uri.

În capitolul cinci, *Model de management motivational în IMM-uri*, se va încerca conceperea unui nou model care prin care întreprinderile vor știi cum își pot motiva angajații pentru a obține rezultatul dorit. Acest model depinde foarte mult de conceptele cu care lucrăm, iar în urma rezultatelor și a analizei vom putea să oferim direcții, propunerি și chiar un ghid de bune practici în ceea ce privește motivarea angajaților în IMM-uri.

Partea finală a lucrării cuprinde *concluziile finale, prezentarea contribuțiilor personale și a direcțiilor viitoare de cercetare, precum și limitele demersului științific*.

Bibliografia reprezintă sursele de specialitate la care am apelat în vederea realizării prezentului demers științific.

În ceea ce privesc concluziile finale, aici vom putea detalia dacă ipotezele pe care le-am conceput se pot valida sau nu și care sunt cei mai importanți factori care duc la motivarea angajaților din IMM-uri, precum și la creșterea gradului de satisfacție la locul de muncă, creșterea performanței atât a angajatului, cât și a organizației, precum și care este starea de fericire a individului.

În partea de prezentare a contribuțiilor viitoare ne propunem să realizăm un ghid de bune practici în ceea ce privește motivarea angajaților și modul în care se poate perfecționa managementul motivării în IMM-uri.

În ceea ce privesc direcțiile viitoare de cercetare ne-am propus să cercetăm dacă există diferențe semnificative în ceea ce privește motivarea angajaților în diferite compartimente de producție din cadrul IMM-urilor atât din țară cât și din afara granițelor ei, precum și o comparație în ceea ce privește managementul motivării din IMM-uri din România și managementul motivării din IMM-uri din Europa.

Limitele demersului nostru științific pot fi influențate negativ în contextul Pandemiei Covid-19, întrucât colectarea de informații din țară cât și din afara țării este destul de dificilă. O altă problemă cu care ne confruntăm este lipsa locurilor de muncă cauzată de Pandemia Covid-19.

## CONCLUZII

Motivarea angajaților este foarte importantă în cadrul IMM-urilor, deoarece cu cât oamenii sunt mai motivați și cu cât nivelul de satisfacție în muncă este ridicat, cu atât întreprinderea își poate atinge obiectivele și performanțele vizate.

În urma analizării rezultatelor în SPSS s-a constat că:

- pentru angajații cu venit mai mare și cu studii superioare este importantă securitatea la locul de muncă;
- pentru angajații sunt mai tineri, au o vechime mai mică la locul de muncă sau au avut mai puține locuri de muncă este important să știe că au posibilitatea de a promova;
- relația cu șefii ierarhici superiori este foarte importantă pentru angajați, mai ales pentru angajații noi din firmă;
- angajații tineri, cei din mediul rural sau cei cu vechime mai mică la actualul loc de muncă consideră mai importantă recunoștința și laudă la locul de muncă decât angajații mai în vîrstă, cei din mediu urban și cei cu vechime mai mare la

actualul loc de muncă.

- angajații cu studii superioare, cei care ocupă un post ierarhic superior consideră că, este important să aibă libertatea de a fi creativi;
- angajații cu studii superioare, cei care ocupă un post ierarhic superior consideră că, este important să aibă autonomie în luarea deciziilor;
- angajații cu studii superioare, cei care ocupă un post ierarhic superior consideră că, este important pentru ei atât climatul organizațional, cât și cultura organizațională;
- pentru angajații din mediul rural este mai important statutul la locul de muncă, decât pentru angajații din mediul urban;
- pentru angajații din mediul rural sunt mai importante relațiile cu colegii, decât pentru angajații din mediul urban;
- angajații cu studii superioare consideră că, este important să existe relații bune cu colegii de muncă;
- existența unui program de lucru flexibil este foarte important pentru angajații mai tineri, cei care provin din mediul rural sau pentru cei cu vechime mică la locul de muncă;
- angajații tineri sau cei din mediu rural atribuie o importanță mai mare team building-urilor, decât angajații în vîrstă sau cei din mediul urban;
- pentru angajații tineri, cei care provin din mediul rural sau cei care au o vechime mai mică în firmă este foarte importantă perfecționarea oferită de firmă;
- angajații care au un salariu mai mare sau cei cu studii superioare consideră că, lipsa unui salariu atractiv poate duce la scăderea performanței;
- angajații cu vîrstă înaintată consideră mai puțin că, lipsa unor stimulente financiare va duce la scăderea performanței lui în muncă;
- angajații cu studii superioare, precum și cei care ocupă funcții în întreprindere consideră că, lipsa unei relații bune cu șefii ierarhici superiori va duce la scăderea performanței în muncă;
- angajații cu studii superioare, precum și cei care ocupă funcții în întreprindere consideră că, lipsa recunoștinței și a laudei va duce la scăderea performanței lui în muncă;
- angajații cu vîrstă înaintată consideră mai puțin că, lipsa creativității va duce la scăderea performanței lui în muncă;

În concluzie pentru a avea angajați satisfăcuți și fericiți întreprinderile și managerii ar trebui să țină cont de următoarele aspecte conform studiului practic realizat:

- investiții în programe de instruire a personalului pentru a obține rezultatele dorite;
- acordarea unui sprijin puternic din partea managementului de vârf;
- conectarea motivării angajaților la procesele planificare, misiunea și viziunea strategică ale organizației;
- motivarea angajaților trebuie identificată ca fiind valoare de bază în întreprinderi;
- implementarea unor sistemelor de urmărire a motivării angajaților, pentru a putea conducerea să stabilească obiective, să desemneze persoane specializate în acest domeniu;
- implicarea angajaților în procesul de luare a deciziilor;
- informarea despre obiceiurile, interesele și viața angajaților și în afara locului de muncă;
- promovarea angajaților în funcție de rezultatele obținute și în funcție de atingerea obiectivelor;
- recompensarea angajaților atât prin stimulente financiare cât și stimulente non-financiare;
- oferirea resurselor necesare angajaților pentru dezvoltare atât profesională cât și personală;
- realizarea unor team building-uri pentru a cunoaște angajații mai bine și pentru a se cunoaște angajații între ei;
- oferirea de încredere și autonomie la locul de muncă;
- încurajarea liberii exprimări în ceea ce privesc problemele existente, precum și găsirea de soluții;

### **Contribuții personale**

Originalitatea lucrării de față rezidă din contribuțiile aduse diferitelor noțiuni teoretice, exemple practice sau aspecte aferente conceptelor de motivare a angajaților, privind starea de fericire a angajaților, precum și din abordarea corelată a conceptelor de motivare, satisfacția la locul de muncă, gradul de fericire și pandemia COVID-19.

Pe întregul parcurs al cercetării științifice am dorit să ating obiectivul general și ipoteza centrală de elaborare a unor tehnici, metode și instrumente care pot fi folosite în creșterea motivării personalului din IMM-uri, a satisfacției în muncă, precum și a stării de fericire, iar

prin atingerea acestora să se crească atât performanța întreprinderii, cât și performanța angajatului.

Pe lângă studierea literaturii de specialitate, am încercat să-mi pun amprenta personală asupra conceptelor descrise și am realizat un model care mai poate fi îmbunătățit și testat în mai multe întreprinderi.

Datorită faptului că motivarea angajaților este o problemă cu care se confruntă întreprinderile, prin realizarea părții practice am încercat să ofer întreprinderilor în urma analizării datelor niște direcții în ceea ce privește motivarea angajaților.

### **Contribuții aduse la nivel teoretic și experimental**

Lucrarea de față, din punctul nostru de vedere, aduce următoarele contribuții la nivel teoretic:

- studiul explorativ privind managementul motivării prin studierea literaturii de specialitate și a conceptelor utilizate;
- abordarea motivării din perspectiva teoriilor, a factorilor, a formelor;
- formularea obiectivelor și ipotezelor cercetării;
- elaborarea unui chestionar care să ofere o viziune de ansamblu asupra factorilor care motivează angajații și care le crește nivel global de satisfacție, precum și impactul acestora asupra stării de fericire a indivizilor, iar mai apoi analiza corelațiilor existente între motivarea angajaților și diferențele constructe utilizate;
- propunerea unor măsuri prin aplicarea cărora organizațiile pot susține și pot urmări motivarea angajaților în IMM-uri;
- conceperea unui model de implementare a inițiativelor în cadrul organizațiilor, în vederea creării unui management motivațional performant;
- crearea unui nou model actual evidențiind factorii prin care se poate crește gradul de satisfacție la locul de muncă;
- stabilirea unui nou construct, cu un nivel foarte mare de fidelitate pentru efectele pandemice ale COVID-19;
- introducerea efectelor pandemice în ecuația motivării personalului;
- un nou ghid, set de măsuri pentru IMM-uri în vederea creșterii gradului de satisfacție în muncă;
- evidențierea, pe plan național, a sensului și intensității legăturii dintre gradul de

satisfacție în muncă și starea de fericire a individului.

### **Contribuții aduse la nivel științific-curricular**

Lucrarea de față, din punctul nostru de vedere, aduce următoarele contribuții la nivel științific-curricular:

- elaborarea rapoartelor de progres în cadrul programului de cercetare doctorală;
- elaborarea tezei de doctorat;
- citarea celor mai importante lucrări din domeniu;
- analizarea lucrărilor de specialitate în ceea ce privește motivarea angajaților;
- definirea tuturor conceptelor care stau la baza creării modelului.

### **Limitele demersului științific**

Lucrarea de față, din punctul nostru de vedere, are următoarele limite în demersul științific aplicat:

- limite date de timp și buget, număr de chestionare mediu, perioadă scurtă pentru anchetă;
- limite date de eșantion: lipsă grad de reprezentativitate la nivel național, metodă de eșantionare neprobabilistică, structură imperfectă a eșantionului pentru a extrapola rezultatele la nivel național.

### **Noutatea tezei de doctorat**

- studierea diferitelor concepe cu privire la IMM-uri și la angajații din cadrul acestora din perspectiva motivării și a leadershipului în contextul pandemiei COVID-19;
- realizarea unui model, MMVI (Model Motivațional Validat în IMM-uri), ca instrument care să evidențieze influența factorilor motivaționali, a stilului de leadership și a pandemiei COVID-19 asupra nivelului de satisfacție în muncă și asupra stării de fericire a angajaților;
- susținerea și asigurarea formării și perfecționării angajaților din cadrul IMM-urilor;

- utilizarea unor metode de cercetare calitativă ar putea permite identificarea și a altor factori contextuali specifici IMM-urilor, permitând astfel dezvoltarea modelului de cercetare propus și particularizarea acestuia în funcție de contextul organizațional specific.

## BIBLIOGRAFIE

1. Abbas, J., & Sagsan, M., Identification of key employability attributes and evaluation of university graduates' performance: Instrument development and validation. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 10(3), 2019, pp. 449–466. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-06-2019-0075>.
2. Abbas, J., Alturki, U., Habib, M., Aldraiweesh, A., & Al-Rahmi, W. M. (2021). Factors affecting students in the selection of country for higher education: A comparative analysis of international students in Germany and the UK. *Sustainability*, 13(65), 2021, pp.1–17. <https://doi.org/10.3390/su131810065>.
3. Abraham, A., - General Psychology, *New Delhi: TataMcGrawHill*, 2011.
4. Adair, J., - Effective Motivation, *London: Pan*, 2009.
5. Adams, J.S., Inequity in social exchange, *New York: Academic Press*, Vol. 2, pp. 267-299, 1965.
6. Adams, J.S., Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 1963, pp. 422-436.
7. Alderfer, C.P., - Existence, Relatedness and Growth:Human Needs in Organizational Seettings, N-Y, *The Free Press*, 1972.
8. Ali, A.J., "Happiness and competency in a changing workplace environment", *Journal of Competitiveness Studies*, Vol. 28 No. 2, 2020, pp. 71-80, ISSN: 2330-4103.
9. Ali, B. J., & Anwar, G., An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 2021, pp. 21–30.
10. Alsafadi, Y., & Altahat, S., Human resource management practices and employee performance: The role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(1), 2021, pp.519–529.
11. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., Maude, P., Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 2017, pp. 12–16.
12. Amiri, M., Pagheh, B. and Amiri, M. , The impact of the coronavirus crisis on human social life. Conference: *Online meeting related to the COVID-19 crisis*, Iran, 2020, doi: 10.13140/RG.2.2.32004.55683.
13. Antonakis, J., House, R.J., The full-range leadership theory: the way forward, in Avolio, B. and Yammarino, F. (Eds), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead, JAI, Amsterdam*, 2002, pp.3-34.
14. Anwar, G., & Abdullah, N. N., The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*, 5, 2021.
15. Araujo-Vila N., Fraiz-Brea J.A., Matos Pereira A., Societal Changes Due to “COVID-19”. An Analysis of the Tourism Sector of Galicia, Spain, *Sustainability*, Vol.13, Issue 15, 2021.
16. Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I., Re-examining the components of transfomational and transactional leadership using the Multifactor Leadership

- Questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72 (4), 1999, pp.441-462.
17. Băhnăreanu C., The economic impact of Covid-19 pandemic at the beginning of 2020, Dynamics of the Security Environment, *Strategic Impact*, N.2, 2020, pag 102-112.
  18. Bailey, K., Breslin, D., The COVID-19 Pandemic: What can we learn from past research in organizations and management?, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 23,3–6, 2021, pp.4-6.
  19. Bass, B.M., Leadership and performance beyond expectations, *Free Press*, 1985.
  20. Bell, R. L., Martin, J. S., The Relevance of Scientific Management and Equity Theory in Everyday Managerial Communication Situations, *Journal of Management Policy and Practice*, vol. 13(3), 2012.
  21. Bîrcă, A., *Managementul resurselor umane*, Chișinău: Editura ASEM, 2005, p.522.
  22. Bîrcă, A., *Managementul resurselor umane*, Chișinău: Editura ASEM, 2005, 290 p.
  23. Borowski, A., Daya, U., - Employee motivation tools. In Human capital without borders: Knowledge and learning for quality of life, *Proceedings of the management, knowledge and learning international conference*, 2014.
  24. Borza A. *Managementul resurselor umane în context european*, Cluj Napoca: Editura Dacia, 1999, p.289.
  25. Brinca, P., Duarte, J.B., Faria-e-Castro, M., Measuring labor supply and demand shocks during COVID-19, *Eur. Econ. Rev.*, 2021, 139, 103901.
  26. Brooks, C., Employee Motivation Six Leadership Themes, *Human Development & Leadership Division*, 2017, p.8
  27. Castro-Martinez, A., Diaz-Morilla, P., "Internal communication and the management of wellbeing and happiness in Spanish companies", *El Profesional de la Informacion*, Vol. 29 No. 3, 2020, doi:10.3145/epi.2020.may.24.
  28. Catalán, Á. A., Serrano, J. S., Clemente, J. A. J., Lucas, J. M. A., González, L. G., - Spanish validation of the Basic Psychological Needs at Work Scale: A measure to predict teachers' well-being in the workplace, *Int J Educ Vocat Guidance*, 2018, 18: pp.127–148.
  29. Datculescu, P., *Cercetarea de marketing*, Editura Brandbuilders Grup, 2006
  30. De Nicola, F., Mattoo, A., Timmis, J., Tran, T.T., Productivity in the Time of COVID-19, *Research & Policy Briefs*, 2021 pp.1-5.
  31. De Vries, H., Tummers, L. and Bekkers, V., The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 2019, pp.570-593.
  32. Deci, E.L., Ryan, R.M., Autonomy and need satisfaction in close relationships: Relationships motivation theory, In N. Weinstein (Ed.), Human motivation and interpersonal relationships: Theory, research, and applications, *Dordrecht, Netherlands: Springer*, Netherlands, 2014.
  33. Deci, E.L., Ryan, R.M., The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior, *Psychological Inquiry*, 11(4), 2000.
  34. Deci, E.L., Ryan, R.M., The paradox of achievement: The harder you push, the worse it gets, In J. Aronson (Ed.), Improving academic achievement: contributions of social psychology 2nd ed., New York, NY: *Academic Press*, 2002.
  35. Deci, E.L., Ryan, R.M., The support of autonomy and the control of behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53,1987.
  36. Eurofound, *Living, working and COVID-19*, First findings – April 2020.
  37. Febranti, N. T., & SE, S., The effect of career development and motivation on employee performance through job satisfaction in Pt Jabar Jaya Perkasa. *International Journal of Business and Social Science Research*, 1(2), 2020.

38. Ghadi, M.Y., Almanagah, K.S., "The role of job crafting in the relationship between empowering leadership and happiness at work: an empirical analysis", *Business: Theory and Practice*, Vol. 21 No. 1, 2020, pp. 244-251, doi: 10.3846/btp.2020.11109.
39. Gică O.A., - *Procesul managementului strategic în întreprinderile mici și mijlocii*, Presa Universitară Clujeană, 2015.
40. Grant, A.M., Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership, *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 2, 2012, pp.458–476.
41. Guilbault, M., Students as customers in higher education: The (controversial) debate needs to end. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40(1), 2018, pp. 295–298.
42. Hinkin, T.R., Schriesheim, C.A., A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), *The Leadership Quarterly* 19, 2008, pp.501–513.
43. Hobeanu, T., Mitrache M., *Management*, Craiova: Editura Universitaria, 2000, p.200.
44. Hobeanu, T., *Motivarea complexă a resurselor umane*, Bucuresti: Editura Economică, 2004, p.54.
45. Höchli, B., Brügger, A., Messner, C., How Focusing on Superordinate Goals Motivates Broad, Long-Term Goal Pursuit: A Theoretical Perspective, *Frontier Psychology*, 9:1879, 2018.
46. Hünefeld, L., Gerstenberg, S., & Hüffmeier, J., Job satisfaction and mental health of temporary agency workers in Europe: A systematic review and research agenda. *Work & Stress*, 34(1), 2020, pp.82–110.
47. Idris, I., Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S., The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 2020, pp. 735–750.
48. Ilciuc, C., *Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din republica Moldova*, Chișinău, 2018.
49. Issac, R.G., Zerbe, W.J., Pitt, D.C., Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory, *Journal of Managerial Issues*, XIII (2), 2001, pp. 212-226.
50. Jablonska, M.R., Zajdel, K., Zajdel, R., Social and Psychological Consequences of COVID-19 Online Content at a Lockdown Phase—Europe and Asia Comparison, *Sustainability*, 2021, 13, 9198.
51. Jasielska, D.“The moderating role of kindness on the relation between trust and happiness”, *Current Psychology*, Vol. 39 No. 6, pp. 2065-2073, 2020, doi: 10.1007/s12144-018-9886-7.
52. Jeni, F. A., Mutsuddi, P., & Das, S., The impact of rewards on employee performance: a study of commercial banks in Noakhali Region. *Journal of Economics, Management and Trade*, 26(9), 2020, pp.28–43, <https://doi.org/10.9734/jemt/2020/v26i930289>.
53. Konopaske, R., Ivancevich, J., Matteson, M. Organizational behavior and Management, 11th Edition, New York: McGraw-Hill, Irwin, 2018.
54. Latham, G P, Brcic, J., Steinhauer, A., - Toward an Integration of Goal Setting Theory and the Automaticity Model, *Applied Psychology: an International Review*, 66 (1), 2017, pp. 25–48.
55. Latham, G P, Seijts, G. H., Slocum, J., The goal setting and goal orientation labyrinth: Effective ways for increasing employee performance, *Organizational Dynamics* 45, 2016.
56. Latorre, F, Ramos, D.G.J., Gracia, F. J., High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model, *European Management Journal*, 34, 2016, pp. 328 – 337.
57. Lawler, E. E., Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy, Wiley, 1999.

58. Lloyd, R., Mertens, D., Expecting More Out of Expectancy Theory: History Urges Inclusion of the Social Context, *International Management Review*, Vol. 14, No. 1, 2018.
59. Locke, E.A., Latham, G.P., A theory of goal setting & task performance, *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*, Inc, 1990.
60. Locke, E.A., Latham, G.P., Building a practically useful theory of goal setting and task motivation, *American Psychologist*, Vol. 57 No. 9, 2002.
61. Locke, E.A., Latham, G.P., Goal setting theory, 1990, In *Locke & Latham, Editors (Ed), New Developments in Goal Setting and Task Performance*, New York: Routledge, 2013.
62. Maheshwari, D.R.S., Vohra, V., Managing performance: Role of goal setting in creating work meaningfulness, *The Business and Management Review*, Volume 9 Number 4, 2018.
63. Major, B., Deaux, K., Individual differences injustice behavior, In *J.Greenberg & R. L. Cohen (Eds.), Equity and Justice in Social Behavior*, New York, Academic Press, 1982.
64. Malik, M., Naeem, B., Herzberg Theory and Motivation Review, *World Applied Sciences Journal*, 24 (8), 2013, pp 1031-1036.
65. Martir, J. C., - Exploring Motivational Models and Their Correlation to Managing Organizational Conflict in a Study of Federal Employees in the Defense Information Systems Agency, *ProQuest Number:22622083*, 2019.
66. Maslow ,A.H., - A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, no.50, July, 1943.
67. Maslow, A.H. - *Motivation and Personality* Harper and Row, New York, 1954.
68. McClelland, D., Business Drive and National Achievement, *Harvard Business Review*, vol.40, July-August, 1962.
69. McClelland, D., The Achieving Society, *New York: The Free Press*, 1961.
70. McGregor, D, The human side of enterprise, *New York: McGraw Hill*, 1960.
71. McLaggan, E., Bezuidenhout, A., Botha, C.T., Leadership style and organisational commitment in the mining industry in Mpumalanga, *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 2013, Article a483.
72. McQuerrey, L., - 7 Techniques for Increasing Motivation, Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/7-techniques-increasing-motivation-55420>, 2016.
73. Mercader, V.,“Relationship of productivity, ethics, decision making and happiness”, *International Journal of Management and Finance*, Vol. 10 No. 6, 2017, pp. 87-104, doi: ibf:riafin:v:10:y:2017:i:6:p:87-104.
74. Moakumla, N.T., - A valuation of Abraham Maslow's theory of self-actualization for the enhancement of quality of life, *Indian Journal of Health and Well-being*, 9(3), 2018.
75. Nelson, B., Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu, (S.Egeliler çev.), *İstanbul: TÜGİAD'in katkıyla Rota Yayınları*, 1999.
76. Nicolescu O., Verboncu I., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2002, capitolul 1.
77. Nicolescu, C., Petre, S.C., Urîtu, C., Samek, D., Cristof, C., *Carta Albă a IMM-urilor din România*, Editura Pro Universitaria, Raport Cercetare nr.19, 2021.
78. Nicolescu, O., Nicolescu, C., Popa, I., - *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Suport de curs ID,2007.
79. Njindan, I., Bernard, D, The disease outbreak channel of exchange rate return predictability: Evidence from COVID-19, *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2020, pp.2277-2297.
80. Nuttin, J., La motivación. In J. Nuttin, P. Fraisse, & R. Meili, Motivación, emoción y personalidad, Buenos Aires: Ed Paidós, 1973.
81. Nuttin, J., Théorie de la motivation humaine. Du Besoin au projet d'action, *Paris: Presses Universitaires de France*, 1980a.

82. Nuttin, J., *Théorie de la motivation humaine*, PUF, Paris, 2005.
83. Ollo-López, A., Goñi-Legaz, S., Erro-Garcés, A., Home-based telework: usefulness and facilitators, *International Journal of Manpower*, 42(4), 2021, pp.644-660, <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>.
84. Opatha, H.H.D.N.P., Opatha, H.H.D.P.J., Internality and job involvement: An empirical study of senior managers in Sri Lanka. *International Journal of Arts and Commerce*, 8(5), 2019, pp.35-45.
85. Paaits, M., & Pattiruhu, J.R., Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 2020, pp.577–588.
86. Panait C. A., - *Motivation And Performance In Organization*, ProQuest, 2019.
87. Panait, N. G., Panait, C. A., Theoretical Elements of Motivation in Organizations, *Challenges of the Knowledge Society, Economic Sciences*, 2019.
88. Pierce, G.A., - Management Philosophies: What Comes After Theory Z?, *Journal of Systems Management*, 1991.
89. Porter, L.W., Lawler, E.E., Managerial Attitudes and Performance, *Irwin, Homewood, IL*, 1968.
90. Raimo, N., Martínez Córdoba, P.J., Benito, B., Vitolla, F., The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Labor Market: An Analysis of Supply and Demand in the Spanish Municipalities, *Sustainability*, 2021, 13, 12996.
91. Ramírez-Ganan, A., Orozco-Quintero, D. and Garzon-Castrillon, M., “Happiness management, subjective well-being and job satisfaction”, *Dimension Empresarial*, Vol. 18 No. 2, 2020, doi: 10.15665/dem.v18i2.2057.
92. Rathod, S. et al., Journal Pre-Proof Psychological impact of COVID-19 Pandemic: Protocol and Results of first three weeks from an international cross-section survey – focus on health professionals, *Journal of Affective Disorders Reports*, 2020, 1, p.6, doi: 10.1016/j.jadr.2020.100005.
93. Ravina-Ripoll, R., Foncubierta-Rodríguez, M.J. y. and Lopez-Sanchez, J.A. “Certification happiness management: an integral instrument for human resources management in post-COVID-19 era”, *International Journal of Business Environment*, Vol. 1No. 1, 2021, doi: 10.1504/IJBE.2021.10037200.
94. Ryan, R.M., Deci, E. L., - Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, 5, 2000.
95. Ryan, R.M., Deci, E.L. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness, *New York: The Guilford Press*, 2017.
96. Ryan, R.M., Psychological needs and the facilitation of integrative processes, *Journal of Personality*, 63, 1995.
97. Safdar, B., Habib, A., Amjad, A., & Abbas, J., Treating students as customers in higher education institutions and its impact on their academic performance. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(4), 2020, pp.176–191.
98. Sawangchai, A. et al., Effects of COVID-19 on digital learning of Entrepreneurs, *Polish Journal of Management Studies*, 2020, 22(2), pp. 502–517
99. Scheiner, C. W., - The motivational fabric of gamified idea competitions: The evaluation of game mechanics from a longitudinal perspective, *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 2015.
100. Șchiopu-Burlea A., *Managementul resurselor umane*, Craiova: Editura Universitaria, 2008. 292 p.
101. Shen, H., Fu, M., Pan, H., Yu, Z., Chen, Y., The impact of the COVID-19

- pandemic on firm performance, *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2020, pp.2213-2230.
102. State C., Popescu D., Good practices for overcoming the impact of the sars-cov-2 crisis on the Horeca industry, „Amfiteatru Economic”, Bucureşti, 2022, vol.19, no.59, pag 2-13.
  103. Sukmayuda, D. N., Moeins, A., Cahyono, Y., - Analysis on some Factors Influencing Employees Motivation and its Implication on Employees Performance in Packaging Company in Tangerang, *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 2019.
  104. Sun, J., Lee, H., Yang, J., The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Global Value Chain of the Manufacturing Industry, *Sustainability*, 2021, 13, 12370.
  105. Syed, A.R.K., Danish, I.G., Munaza, B., Zhang, Y., Syed, M.A.R., The economic and social impact of teleworking in Romania: present practices and post pandemic developments, *Amfiteatrul Economic*, Vol.23, No.58, 2021, pp. 787-804.
  106. Tian, A. Y., Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Pereira, V., Arslan, A., & Khan, Z., Investigating employee and organizational performance in a cross-border acquisition—A case of withdrawal behavior. *Human Resource Management*, 60(5), 2021, pp. 753–769.
  107. Tools4Management „Alderfer’s ERG Theory – A Study”, (2016).
  108. Vagu P., Stegăroiu I., *Motivarea în muncă - De la teorie la practică*, Editura Bibliotheca, Târgovişte, 2007.
  109. Van De Voorde, K., Paauwe, J., Van Veldhoven, M., Employee well-being and the HRM– organizational performance relationship: a review of quantitative studies, *International Journal of Management Reviews*, 14, 2012, pp.391–407.
  110. Varela, N.D., Gonzalez, C.J.Ochoa-Meza, G., Measuring transformational leadership style and its effectiveness on virtual work-teams in Mexico, *Revista Espacios*, Vol.41(43), 2020, pp.113-128.
  111. Vasilache A., Impactul pandemiei de COVID-19: Mulți români afirmă că le-au scăzut veniturile și că își vor amâna vacanțele în străinătate ori achiziția de mașini sau electrocasnice – studiu, *Hotnews.ro*, 2020, available at [https://economie.hotnews.ro/stiri-pensii\\_private-24020648-impact-covid-19-multi-romani-venituri-reduse-renunta-vacante-strainatate-studiu-ires.htm](https://economie.hotnews.ro/stiri-pensii_private-24020648-impact-covid-19-multi-romani-venituri-reduse-renunta-vacante-strainatate-studiu-ires.htm), accesat la 05.03.2022
  112. Vasile V. (coord.), Efectele pandemiei SARS COV 2 asupra ocupării. Rolul politicilor publice și reziliența pieței muncii în contextul adaptării mediului de afaceri, *Institutul de Economie Națională*, 2020, available at [https://acad.ro/SARS-CoV-2/doc/d19-Efectele\\_pandemiei\\_asupra\\_ocuparii.pdf](https://acad.ro/SARS-CoV-2/doc/d19-Efectele_pandemiei_asupra_ocuparii.pdf)
  113. Veenhoven, R., Measures of happiness: Which to choose? In Gaël Brûlé & Filomena Maggino (Eds.), Metrics of Well-being. Cham: Happiness Studies Book Series. *Springer*, 2017.
  114. Vihanskii, O.S., Naumov, A.I. - Menedjement, 3-e izd, *Gardarika*, Moskova, 1998.
  115. Vlachková, D., Mura, L., Effect of motivational tools on employee satisfaction in small and medium enterprises, *Oeconomia Copernicana*, vol.8(1), 2017.
  116. Volkmann, C., Tokarski, K.O., Dincă, V.M., Bogdan, A., Impactul covid-19 asupra turismului românesc. Un studiu de caz explorativ pe județul Prahova, România, *Amfiteatru Economic*, 2021, 23(56), p. 196-205.
  117. Voraphani, V., Dr. Chungviwatantanant S., The Impact of OD Process Consulting on Goal Setting, Performance Feedback, Employee Motivation, Teamwork, and Job Performance: An Action Research of Small and Medium Enterprise (SME) Manufacturer, *Abac Odi Journal Vision, Action, Outcome* , vol.6 (1), 2019.
  118. Vroom, V., Work and Motivation, *John Wiley*, New York NY, 1964.

119. Wolomasi, A. K., Asaloei, S. I., Werang, B. R., Job Satisfaction and Performance of Elementary School Teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 8(4), 2019, pp.575–580.
120. Yaffe, T., Kark, R., Leading by example: The case of leader OCB, *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 2011, pp.806-826.
121. Závadský, J., Hitka, M., Potkány, M., Changes of employee motivation of Slovak enterprises due to global economic crisis, *E & M Ekonomie a Management*, 18(1), 2015.
122. Zeidy, I.A., Economic Impact of Covid-19 on Micro, Small and Medium Enterprises (MSMES) in Africa and Policy Options for Mitigation, *Common Market for Eastern and Southern Africa*, 2020, pp.1-16.
123. Zimmermann, A., Interpersonal relationships in transnational, virtual teams: towards a configurational perspective, *International Journal of Management Reviews*, 13, 2011, pp.59–78.
124. \* Alianța pentru Turism (APT).
125. \* Dicționar psihologic, 1990.
126. \* Eurofound's European Quality of Life Survey (EQLS).
127. \* Eurofound's European Working Conditions Survey (EWCS).
128. \* Oficiul Național al Registrului Comerțului (2020).
129. \* Sondaj european în rândul întreprinderilor [(European Company Survey (ECS)] în 2019.
130. \* <http://www.mmuncii.ro/j33/index.php/ro/comunicare/comunicate-de-presa/5967-situatia-contractelor-individuale-de-munca-suspendate-incetate-la-data-de-28-mai-2020>, accesat la 05.03.2022.

## **Curriculum vitae Europass**



### **Informații personale**

Nume / Prenume	<b>SANDA Cristina - Maria</b>
Adresă(e)	Str. Poetului, nr. 89, bl. P4, ap.12, 310124 Arad România
Telefon mobil	(40-741) 425581
Fax(uri)	
E-mail	cristina_albescu90@yahoo.com
Naționalitate	Română
Data nașterii	06.10.1990
Sex	Feminin

### **Experiența profesională**

Perioada

Asistent universitar

Activități și responsabilități principale  
Tinerea seminarilor, activități de cercetare în domeniul managementului, pregătirea materialelor, etc.

Numele și adresa angajatorului

Universitatea "Aurel Vlaicu" din Arad, Facultatea de Științe Economice Bd-ul Revolutiei, Nr. 77, Arad, România

Tipul activității sau sectorul de activitate

Educație - Cercetare

Perioada

13.11.2020-prezent

Asistent manager

gestionează evidența documentelor realizate, se implică în rezolvarea problemelor apărute în realizarea proiectului pe durata implementării sale, asigură suport membrilor echipei de proiect Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad, Bd-ul Revoluției nr.77

**POCU 2014-2020, Măsuri integrate pentru tranziția studenților pe piața muncii” cod MySmis 132639**

August 2017-12.11.2020

Concediu creștere copil

### **Funcția sau postul ocupat**

Activități și responsabilități principale

Numele și adresa angajatorului

Tipul activității sau sectorul de activitate

Perioada

August 2017-12.11.2020

Concediu creștere copil

### **Funcția sau postul ocupat**

Activități și responsabilități principale

Numele și adresa angajatorului

Tipul activității sau sectorul de activitate

Perioada

Februarie 2016-august 2017

Administrator finanțier – Birou Resurse Umane Salarizare

### **Funcția sau postul ocupat**

Activități și responsabilități principale

Introducerea datelor în calculator, calcularea salariilor, verificarea pontajelor, întocmirea statelor de plată.

Numele și adresa angajatorului	Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad, Bd-ul Revoluției nr.77
Tipul activității sau sectorul de activitate	Resurse umane
Perioada	Martie 2014-dec 2015
<b>Funcția sau postul ocupat</b>	Secretar
Activități și responsabilități principale	Introducerea datelor în calculator, scanări, tehnoredactări, ținerea legăturii cu studenții, corespondență electronică, baze de date.
Numele și adresa angajatorului	Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad, Bd-ul Revoluției nr.77
Tipul activității sau sectorul de activitate	Proiect POSDRU ID 138850 „Studentul consiliat – excelent viitor angajat”
Perioada	aprilie 2013- iulie 2013
<b>Funcția sau postul ocupat</b>	ECONOMIST
Activități și responsabilități principale	întocmirea documentelor de contabilitate primară și încărcarea acestora în SAP
Numele și adresa angajatorului	SC PETROSANTANDER ROMANIA SRL
Tipul activității sau sectorul de activitate	Industria petrolieră
Perioada	2011-martie 2014
<b>Funcția sau postul ocupat</b>	Voluntariat
Activități și responsabilități principale	Introducerea datelor în calculator, scanări, tehnoredactări, corespondență electronică, baze de date.
Numele și adresa angajatorului	Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad, Bd-ul Revoluției nr.77
Tipul activității sau sectorul de activitate	Învățământ superior
<b>Educație și formare</b>	
Perioada	Septembrie 2019-prezent
Calificarea / diploma obținută	doctorand
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Metodologia cercetării științifice, Comunicare managerială, Managementul informațiilor, Etică și integritate academică, Concepte, metode și tehnici de management utilizate în sistemele de management moderne, Metode econometrice și statistice utilizate în cercetarea științifică.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea Valahia din Targoviste, strada Aleea Sinaia 13, Târgoviște , Romania, Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste, domeniul: Management
Perioada	08.10.2020-18.11.2020
Calificarea / diploma obținută	Antreprenor în Economia socială
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Realizarea studiului de fezabilitate, Elaborarea planului de afaceri, Gestionarea afacerii, Elaborarea proiectului social al afacerii, Gestionarea activității sociale, Promovarea antreprenorialului social, Reprezentarea organizației în relațiile externe
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Asociația pentru Promovarea Valorilor Naturale și Culturale ale Banatului și Crișanei „EXCELSIOR”
Perioada	13.02.2017-13.03.2017
Calificarea / diploma obținută	Inspector/referent resurse umane
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	întocmirea documentelor de evidență a personalului, gestionarea documentelor de evidență a personalului, organizarea recrutării personalului, administrarea bazei de date de evidență a personalului

	Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Camera de Comerț, Industrie și Agricultură Arad
	Perioada	19.12.2016-20.01.2017
	Calificarea / diploma obținută	Formator
	Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	pregătirea programului/stagiului de formare, realizarea activităților de formare, evaluarea participanților la formare, pregătirea formării practice
	Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	CRFPA Mehedinți
	Perioada	2014 – 2016
	Calificarea / diploma obținută	Masterat Finanțe Corporative
	Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Management fiscal al întreprinderii, raportare financiară, guvernanță corporativă, strategii de afaceri, armonizare fiscală.
	Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea "Aurel Vlaicu" din Arad, Facultatea de Științe Economice, cu sediul în Arad, str. B-dul. Revoluției, nr. 77, cod 310130, județ Arad
	Perioada	14.04.2015-17.04.2015 Curs perfecționare „Consilier orientare privind cariera”
	Calificarea / diploma obținută	Expert consilier
	Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Comunicare interpersonală, lucru în echipă, managementul timpului, activitate de instruire, ședințe de lucru/
	Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu
	Perioada	16.05.2013-25.05.2013 Curs perfectionare
	Calificarea / diploma obținută	Manager marketing
	Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Marketing, management (tarife, contracte, achiziții)
	Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	IRECSON București
	Perioada	2012 – 2014
	Calificarea / diploma obținută	Masterat - Administrarea Financiar – Contabilă a Întreprinderii
	Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Economie, management, contabilitate aprofundată, marketing, sisteme de operare PC, Audit fiscal, Strategii de finanțare a proiectelor, gestiune financiară, politici financiare și monetare.
	Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea "Aurel Vlaicu" din Arad, Facultatea de Științe Economice, Arad, B-dul. Revoluției, nr. 77, cod 310130, județ Arad
	Perioada	01.10.2012-30.05.2013
	Calificarea / diploma obținută	Adeverință de absolvire DPPD (Departamentul pentru Pregătirea Personalului Didactic), nivel II
	Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Psihopedagogia adolescenților, tinerilor și adulților, Didactica domeniului, Consiliere și orientare, Proiectare și managementul programelor educaționale, Educație interculturală, Practică pedagogică în învățământul liceal, postliceal și universitar, Examen de absolvire.
	Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea "Aurel Vlaicu" din Arad, Facultatea de Științe Economice, Arad, str. B-dul. Revoluției, nr. 77, cod 310130, județ Arad
	Perioada	01.10.2009-30.05.2012
	Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire DPPD (Departamentul pentru Pregătirea Personalului Didactic), nivel I



Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite

Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare

Perioada

Calificarea / diploma obținută

Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite

Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare

Perioada

Calificarea / diploma obținută

Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite

Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare

Perioada

Calificarea / diploma obținută

Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite

Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare

Perioada

Calificarea / diploma obținută

Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite

Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare

### Aptitudini și competențe personale

Limba(i) maternă(e)

Limba(i) străină(e) cunoscută(e)

Autoevaluare

*Nivel european (\*)*

Engleză

Franceză

Italiană

Portugheză

Psihologia educației, Fundamente pedagogice. Teoria și metodologia curriculum-lui, Teoria și metodologia instruirii. Teoria și metodologia evaluării, Managementul clasei de elevi, Didactica specialității, Instruire asistată de calculator, Practică pedagogică I în înv. preuniv. obligatoriu, Practică pedagogică II în înv. preuniv. obligatoriu, Examen absolvire.

Universitatea "Aurel Vlaicu" din Arad, Facultatea de Științe Economice, Arad, str. B-dul. Revoluției, nr. 77, cod 310130, județ Arad

2009 - 2012

Licențiat în Științe Economice

Economie, management, contabilitate, marketing, sisteme de operare PC, finanțe publice, piețe financiar, gestiune financiară, contabilitate de gestiune, dreptul EU, SIAD.

Universitatea "Aurel Vlaicu" din Arad, Facultatea de Științe Economice, Arad, str. B-dul. Revoluției, nr. 77, cod 310130, județ Arad

Octombrie 2011-Februarie 2012

Studii ERASMUS

Specializarea Contabilidade e Finanças

Instituto Politecnico de Leiria, Escola Superior De Tecnologia e Gestão

Mai 2009

Atestat limba franceză Competențe lingvistice de nivel mediu în limba franceză

Liceul Pedagogic „Dimitrie Țichindeal” Arad

2005-2009

Diplomă de bacalaureat

Istorie, franceză, sociologie, psihologie, economie.

Liceul Pedagogic „Dimitrie Țichindeal” din Arad

română

Înțelegere		Vorbire		Scriere
Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	Exprimare scrisă
B1	B2	B1	B1	B1
B2	B2	B2	B2	B2
B2	B2	A2	A2	A1
A1	A1	A1	A1	A1

(\*) Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine



Competențe și abilități sociale	Adaptabilitate în fața unor situații noi, abilitate în relațiile interumane, abilitate de a lucra în medii multiculturale, abilitate de a lucra în echipă, capacitate de relaționare;
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicare eficientă cu echipa de lucru – curs perfecționare manager marketing (tarife, contracte achiziții) și grup țintă <b>în 3 proiecte</b> (MECAEV POSDRU/86/1.2/S/53849 , "PRACTICĂ SĂ ÎNVEȚI, ÎNVĂȚĂ SĂ PRACTICI!" Proiect POSDRU/60/2.1/S/20143, Proiectul European EMfEI (European Manager for Import and Export, Life Long Learning, proiect nr. DE/09/LLP-LdV/TOI/147244) și participarea la <b>3 sesiuni de comunicări științifice</b> (Sesiunea de Comunicari Stiințifice a Studenților „Economia – prezent și viitor”, ediția a XI-a , Arad , 15 aprilie 2011, la Sesiunea de Comunicari Stiințifice a Studenților „Economia – prezent și viitor”, ediția a XI-a , Arad , 7 mai 2010, Sesiunea de Comunicari Stiințifice a Studenților „Economia – prezent și viitor”, ediția a XI-a , Arad , 28 martie 2014.</li> <li>• Stimularea unor relații eficace cu publicul țintă curs perfecționare manager marketing, Menținerea vizibilității ridicate a portofoliului de mărci/brand-uri curs perfecționare manager marketing (tarife, contracte achiziții)</li> </ul>
Competențe și aptitudini organizatorice	Abilități în aplicarea și respectarea regulilor, abilități în planificarea activității, abilități de analiză și sinteză, abilitate de a lua decizii practice în situații tensionante
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborarea strategiei și politicilor de marketing curs perfecționare manager marketing, aplicarea managementului bugetului de marketing curs perfecționare manager marketing, Competențe antreprenoriale (tarife, contracte achiziții)</li> </ul>
Competențe și aptitudini tehnice	Abilitate în manipularea aparaturii de birou moderne (fax, xerox, scanner), foto-video.
Competențe și aptitudini artistice	Sport (fitness, baschet, volei).
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	Sisteme de operare: Windows; Editare de texte: Word, calcul tabelar Excel, prezentare PowerPoint, Internet și poștă electronică, evidență și gestiune dat studenți GISC, Program de contabilitate și gestiune SAP.
Alte competențe	Discreție, loialitate.
Permis(e) de conducere	Categoria B, 26 ianuarie 2009
<b>Informații suplimentare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membru în grupul țintă al proiectului MECAEV POSDRU/86/1.2/S/53849 – Aplicarea unui sistem de competențe coerent cu cel european la nivelul masterelor în domeniul analizei economice și evaluării de active și afaceri, Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013” – „Investește în oameni”</li> <li>• Membru în grupul - țintă în "PRACTICĂ SĂ ÎNVEȚI, ÎNVĂȚĂ SĂ PRACTICI!" Proiect POSDRU/60/2.1/S/20143 - program național inițiat și derulat de S.C. EDU-TIM Consultanță Europeană S.R.L. și cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013.</li> <li>• Membru în grupul tinta al Proiectului European EMfEI (European Manager for Import and Export) – testing, implementation and certification of a concept for the vocational training in foreign trade, Life Long Learning, proiect nr. DE/09/LLP-LdV/TOI/147244, derulat în perioada 2009 – 2011, Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad partener.</li> </ul>

Arad, 27.06.2022

Semnătură,

## LISTA DE LUCRĂRI

### Albescu (Sanda) L. Cristina Maria

1. SANDA Cristina Maria, „*Considerations regarding the motivation of employees in an automotive company*” în cadrul conferinței internaționale „Efectele economice, sociale și juridice ale pandemiei de Covid-19, Anale. Seria Științe Economice, Timișoara, volumul XXV, 2020, ISSN 1582 – 2680, BDI indexată JEL , CEEOL, EBSCO, RePEc.
2. SANDA Cristina Maria, „*Parallel between motivational factors in SMEs and the motivation to become an entrepreneur*”, Agora Psycho-Pragmatica, Vol 14 No 2 (2020), ISSN 1842-6840, indexată BDI Coverage, CiteFactor, Google Scholar.
3. BABANATSAS Theoharis, SANDA Grigorie, BABANATIS-MERCE Roxana Mihaela, SANDA Cristina Maria, „*Value analysis on olive sorting methods*”, Acta Technica Napocensis, series: Applied Mathematics, Mechanics, and Engineering, vol.64, issue III, 2021, Web of Science, indexată Copernicus, WorldCat, Thomson Reuters.
4. SANDA Cristina Maria, STEGĂROIU ION, SANDA Grigorie , „*Leadership influence on work satisfaction level in COVID-19 times in Romanian SMEs*”, în curs de publicare, Valahian Journal of Economic Studies, Volume 13 (27), Issue 2, Octomber 2022.
5. FAUR Flaviu Casian, ALBESCU (SANDA) Cristina Maria, GRAPINI Ioan, „*Human resources management practices and approaches in insurance*”, Technium Social Sciences Journal, vol.32, 2022, indexată Google Scholar, Crossref, Ebsco, ErihPlus, J-Gate, Copernicus, SSRN, HeinOnline, Road, Stanford Libraries, WorldCat, RePEC, Ideas, EconPapers, Elektronische Zeitschriftenbibliothek, Scipio, Scilit, Neliti, ESJI.
6. BILȚI Raluca Simina, SANDA Cristina Maria, GRAPINI Ioan, FAUR Flaviu Casian, „, The importance of growing a pro-saving financial behaviour with an impact on the well-being of the individual. Achieving financial independence - ideas and tips”, în curs de publicare.

**LISTA CONFERINȚE**  
**Albescu (Sanda) L. Cristina Maria**

1. Conferința Internațională „Societatea cunoașterii în spațiul Europei unite” ediția a IX-a „Efectele economice, sociale și juridice ale pandemiei de COVID-19”, Decembrie 2020, Timișoara, România.
2. International Conference „Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes” – 4<sup>th</sup> Edition, July 23-24, 2021, Târgoviște, România.
3. Conferință internațională „Comunicări științifice ale doctoranzilor din domeniul științelor socio-umane”, Noiembrie, 2021, Arad, România.
4. Conferință internațională „Comunicări științifice ale doctoranzilor din domeniul științelor socio-umane”, Noiembrie, 2021, Arad, România.
5. GRAPINI Ioan, SANDA Cristina Maria, FAUR Flaviu Casian, „Models of participative management that can be applied in Romanian Public Institutions”, în curs de verificare. (data de acceptare/respingere – 4 iulie 2022).

Arad,  
27.06.2022

Albescu (Sanda) Cristina Maria



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

---

**IMPROVING MOTIVATION MANAGEMENT IN  
SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN  
ROMANIA**

**PHD SUPERVISOR,  
Prof.univ.dr. Ion STEGĂROIU**

**PhD STUDENT,  
Cristina Maria ALBESCU (SANDA)**

**TÂRGOVIŞTE  
2022**

## **ACKNOWLEDGEMENT**

Although the road was a long one, and sometimes difficult, I reached the end, but I would not have succeeded without the help of some people. Therefore, I want to thank all those who helped me and contributed to what I became today (PhD in Management). First of all to my coordinating professor of the doctoral thesis, Mr. prof.univ.dr. Ion Stegăroiu, for all the patience he showed, for the guidance, support and useful advice he gave me, as well as for his entire contribution to my training as a researcher. Although I often called it the "Chinese drop", it was the element that made me complete my doctoral thesis. Thank you for your full academic and scientific involvement, and for your full support!

To the entire teaching and administrative body within the "Valahia" University of Târgoviște, but especially to Mrs. prof.univ.dr. Delia Popescu, Mrs. prof.univ.dr. Constanța Popescu, prof.univ.dr. Mihai Mieilă; I thank them for the shared knowledge and constructive advice offered in order to complete the doctoral thesis.

I owe a special gratitude to Rector Ramona Lile for all the trust given. Thank you from the bottom of my heart for giving me the chance to be part of the Faculty of Economics at the "Aurel Vlaicu" University of Arad, as well as for your contribution to my training, both professional and personal!

I am grateful to my colleagues from the "Aurel Vlaicu" University of Arad for the constant support and encouragement given throughout my doctoral studies. I would like to especially thank my colleague, lecturer univ.dr. Spina Adina Eleonora, for the time and help given, without which this doctoral thesis would not have been complete, respectively to Assoc. Isac Florin Lucian for the scientific support provided in order to finalize the research instrument.

To all the friends who were with me, they encouraged me and listened to me. Thank you!

## **CONTENTS OF THE ABSTRACT OF THE DOCTORAL THESIS**

ACKNOWLEDGEMENT	31
CONTENT	33
THE IMPORTANCE, TOPICALITY, NEED AND USEFULNESS OF THEME	35
GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES	35
CENTRAL HYPOTHESIS AND WORKING HYPOTHESES	36
STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS	37
CONCLUSIONS	39
BIBLIOGRAPHY	43
CV	50
LIST OF SCIENTIFIC WORKS	55

# **CONTENT**

## ***INTRODUCTION***

### ***CHAPTER 1. STAGE OF KNOWLEDGE OF THE FIELD OF MOTIVATION***

- 1.1. Defining motivation
- 1.2. Type of motivation
- 1.3. Roles of staff motivation
- 1.4. Theories of motivation
  - 1.4.1. Theories of the content of motivation
  - 1.4.2. Theories of the motivation process
  - 1.4.3 Theories of interaction
  - 1.4.4. The theory of self - determination

### ***CHAPTER 2. PECULIARITIES OF MOTIVATION MANAGEMENT IN SMES***

- 2.1. General business notices
- 2.2. Peculiarities of motivation management in SMEs
- 2.3. Change, adaptation of the individual in crisis and risk situations
  - 2.3.1. The Impact of the Global Covid-19 Pandemic
  - 2.3.2. The impact of the Covid-19 pandemic in Romania

### ***CHAPTER 3. THE CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK OF THE SCIENTIFIC APPROACH***

- 3.1. Conceptual framework
  - 3.1.1. Intrinsic motivational factors
  - 3.1.2. Extrinsic motivational factors
  - 3.1.3. Overall level of job satisfaction
  - 3.1.4. Leadership style
  - 3.1.5. The state of happiness
  - 3.1.6 Crisis and risk situations - COVID-19
- 3.2. The epistemological framework
- 3.3. Methodological framework
  - 3.3.1. General objective and specific objectives
  - 3.3.2. Presentation of working hypotheses
  - 3.3.3. Research methodology
  - 3.3.4. Sample structure
  - 3.3.5. Operationalization of constructs and measurement scales used

### ***CHAPTER 4 - PRESENTATION OF THE RESULTS OF THE EMPIRICAL RESEARCH***

- 4.1. MOTIVATIONAL FACTORS IN SMEs
  - 4.1.1. The importance given to employees of motivational instruments
  - 4.1.2. Motivational tools that, in their absence, can contribute to a decrease in performance
  - 4.1.3. Measuring the degree of motivation at work
- 4.2. Leadership Style - MLQ
- 4.3. COVID's involvement in job satisfaction
- 4.4. Validation of hypotheses
  - 4.4.1. Influence of intrinsic factors on job satisfaction
  - 4.4.2. The influence of extrinsic factors on job satisfaction

- 4.4.3. The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction
- 4.4.4. The influence of pandemic effects on Job Satisfaction
- 4.4.5. The influence of pandemic effects on the state of happiness
- 4.4.6. The Influence of Job Satisfaction on Happiness
- 4.4.7. Intermediate conclusions based on empirical research

## **CHAPTER 5 PROPOSALS FOR IMPROVING SME MANAGEMENT**

- 5.1. Overall level of job satisfaction and happiness
  - 5.1.1. Overall job satisfaction level
  - 5.1.2. The state of happiness
- 5.2. Presentation of the Validated Motivational Model in SMEs
- 5.3. Good Practice Guide
  - 5.3.1 What is good practice?
  - 5.3.2 Why is employee motivation important?
  - 5.3.3 Good Practice Guide on Major Theme 1 Motivational Factors
  - 5.3.4 Good Practice Guide on Major Theme 2 Leadership Style
  - 5.3.5 Good Practice Guide on Major Theme 3 Crisis and Risk Situations COVID-19
    - Final conclusions
    - Personal contributions
    - Theoretical and experimental contributions
    - Contributions made at the scientific-curricular level
    - The usefulness of the doctoral thesis
    - The limits of the scientific approach
    - Future directions of research

## **BIBLIOGRAPHY**

- List of figures
- Graphic list
- List of tables
- List of abbreviations

## **ANNEXES**

- Annex 1 - Questionnaire

**Keywords:** *staff motivation, motivational factors, leadership style, COVID-19, happiness, overall satisfaction level.*

## **THE IMPORTANCE, TOPICALITY, NEED AND USEFULNESS OF THE TOPIC**

The doctoral thesis analyzes factors that underlie the motivation of employees. The reason I chose this theme was that, with motivated and satisfied employees, companies can achieve the desired objectives and performance, maximizing the potential of employees. At the same time, managers can contribute both to their professional development and to their personal development using the best motivational factors.

The topicality of this doctoral thesis is based on the fact that employees are the main resources of any organization, representing the decisive factor in terms of their performance. The doctoral thesis aims to assess factors underlying employee motivation, the leadership style used by managers and the impact of the COVID-19 pandemic, as well as their influence on the overall level of employee satisfaction and happiness. The doctoral thesis consisted in processing the information obtained during the application of the questionnaires and the data processing in the SPSS statistical program.

The usefulness of this theme is on the one hand the improvement of the factors that underlie the motivation of employees, as well as finding new factors or tools that can motivate employees. These aspects may or may not be proven by the research we set out to do. In the proposed research we will see if the factors that contribute to the motivation of employees in SMEs are the same as 50 years ago or if there have been changes in their importance both on job satisfaction of employees and their performance. and the performance of SMEs.

The need for the theme lies in the fact that employee motivation is a problem that SMEs face today. We aimed to find out what are the factors that motivate employees, the best management styles in order to achieve the desired performance and results, as well as their influence on the overall level of satisfaction and happiness. Thus, we set out to provide guidance to SMEs, to improve their relationships with their employees and to get to know them better, to help them develop both professionally and personally, to provide them with career promotion opportunities. and to improve both employee-employee and employee-employer relationships.

## **GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES**

The general objective of the doctoral thesis is to identify the tools and methods by which SMEs can motivate their employees, which following the results of empirical research to offer them the best ways to motivate their employees, to achieve their desired performance as well as achieving the desired objectives.

Specific objectives:

- O.S.1. Checking how intrinsic factors can influence employee satisfaction levels;
- O.S.2. Checking how extrinsic factors can influence employee satisfaction levels;
- O.S.3 Checking the extent to which the management style of the direct manager may or may not influence the level of employee satisfaction;
- O.S.4. Checking how the COVID-19 pandemic can influence employee satisfaction levels;
- O.S.5. Checking how the COVID-19 pandemic can influence employees' happiness levels;
- O.S.6. Checking how the level of employee satisfaction can influence the level of happiness of employees. This objective was formulated to see if the result of the model we will propose has as finality the state of happiness of the individual.

## CENTRAL HYPOTHESIS AND WORKING HYPOTHESES

Central hypothesis:

The influence of motivational factors, leadership style and the Covid-19 pandemic on the level of satisfaction of individuals, as well as the state of happiness, which in turn can lead to increasing the performance of the company and its objectives.

The working hypotheses are the following:

- H1: Intrinsic factors have a positive impact on the overall level of job satisfaction;
- H2: Extrinsic motivating factors at work (Salary, Status offered and the possibility of promotion, Relationships with top management, Relationships with colleagues and direct managers, Organizational culture, Possibility to become an associate, Job attractiveness, Job security , Autonomy at work) have a positive impact on the overall level of job satisfaction;
- H3 The leadership style (II, MI, SI, CI, RC, MEx and LF) has a positive impact on the level of job satisfaction;
- H4: The pandemic situation generated by COVID-19, negatively influences the overall level of job satisfaction;
- H5: The pandemic situation generated by COVID-19, negatively, directly and significantly influences the state of happiness;
- H6: The overall level of job satisfaction positively influences the state of happiness;

- H7: There are significant differences in influencing factors depending on demographic variables (age, gender, income, education, background)

## STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

This doctoral thesis is structured in five chapters:

In the first chapter, *The state of knowledge of the field*, we treated the general notions on motivation by pointing out certain elements such as:

- type of motivation;
- staff motivation roles;
- classification of motivational theories;

In Chapter II we dealt with the *Peculiarities of motivational management in SMEs*, as well as the impact of the COVID-19 pandemic globally and in Romania the literature will be analyzed in order to identify those methods and techniques that have already been applied in motivating employees in SMEs. -hate. The empirical research of this paper will be based on the centralization and analysis of these applied methods. We also aim to identify the characteristic elements of motivation management in SMEs. In the first part of the second chapter we will make a description of what SMEs mean, and in the second part of the chapter we will identify the particularities that underlie the management of motivation. . In the last part of Chapter II we will present the situation of the COVID-19 pandemic globally, as well as in Romania.

Chapter three, *The Conceptual, Epistemological and Methodological Framework of the Scientific Approach*, will present the main concepts that will be used, namely motivational factors, leadership style, crisis and risk situation (Pandemic Covid-19), as well as the introduction of a new concept, namely the state of happiness of the individual. These concepts will be detailed in the first part of Chapter Three, and in Chapter Four we will develop the model we set out and interpret the results to have a broader view of the factors that motivate employees in small and medium-sized enterprises. . The research methodology will be based on the concept of quantitative approach, which involves an analysis of numerical data from a statistical point of view. In this paper, data collection will be based on the research method focused on opinion polls, and the tool used to collect data will be the questionnaire.

The research we will carry out is approached from a positive perspective, as well as from a post-positive perspective. Also, the knowledge of reality in our research presupposes both an inductive and an abductive reasoning. The proposed scientific approach is an

improvement in terms of finality, because it is desired that the motivation tools used, as well as other concepts, to improve the management of motivation in SMEs.

Chapter four, ***Empirical Research***, will present the whole approach of scientific research: the methodology for obtaining information, the process of analyzing the researched data, the results obtained and how these results can be applied in SMEs. In the first part we will define the general objective, as well as the specific objectives, after which we will formulate the working hypotheses. The results are obtained by administering physical questionnaires between October 2021 and January 2022. After administration, the data will be entered into the SPSS statistical program. Once introduced, it will be possible to analyze all the concepts we will work with, in order to reach what we set out to do, namely to try to improve the management of motivation in SMEs.

Chapter five, ***Motivational Management Model in SMEs***, will try to design a new model through which companies will know how to motivate their employees to achieve the desired result. This model depends a lot on the concepts we work with, and following the results and analysis we will be able to offer directions, proposals and even a guide of good practices in terms of motivating employees in SMEs.

The final part of the paper includes the final conclusions, the presentation of personal contributions and future research directions, as well as the limits of the scientific approach. The bibliography represents the specialized sources we have used in order to carry out this scientific approach.

Regarding the final conclusions, here we will be able to detail whether the hypotheses we have designed can be validated or not and what are the most important factors that lead to the motivation of employees in SMEs, as well as to the increase of satisfaction in the place work, increasing the performance of both the employee and the organization, and what is the state of happiness of the individual.

In the presentation of future contributions, we aim to develop a guide to good practice in terms of employee motivation and how to improve the management of motivation in SMEs. Regarding future research directions, we aimed to investigate whether there are significant differences in the motivation of employees in different production compartments within SMEs both in the country and outside its borders, as well as a comparison in terms of regarding the management of motivation in SMEs in Romania and the management of motivation in SMEs in Europe.

The limits of our scientific approach can be negatively influenced in the context of the Covid-19 Pandemic, as the collection of information from inside and outside the country is quite difficult. Another problem we face is the lack of jobs caused by the Covid-19 Pandemic.

## CONCLUSIONS

Employee motivation is very important in SMEs, because the more motivated people are and the higher the level of job satisfaction, the more the company can achieve its goals and performance.

Following the analysis of the results in SPPS, it was found that:

- for employees with higher income and higher education, safety at work is important;
- for employees who are younger, have less seniority in the workplace or have had fewer jobs, it is important to know that they have the opportunity to promote;
- the relationship with the hierarchical superiors is very important for the employees, especially for the new employees in the company;
- young, rural or older employees find it more important to be recognized and praised at work than older, urban and older employees in their current job;
- employees with higher education, those who occupy a higher hierarchical position consider that it is important to have the freedom to be creative;
- employees with higher education, those who occupy a higher hierarchical position consider that it is important to have autonomy in decision making;
- employees with higher education, those who occupy a higher hierarchical position consider that it is important for them both the organizational climate and the organizational culture;
- for employees in rural areas, the status at work is more important than for employees in urban areas; • relationships with colleagues are more important for employees in rural areas than for employees in urban areas;
- employees with higher education consider it important to have good relationships with co-workers;
- the existence of a flexible work schedule is very important for younger employees, those from rural areas or for those with little seniority at work;
- young or rural employees attach more importance to team buildings than older or urban employees;

- for young employees, those who come from rural areas or those who have less seniority in the company, it is very important the improvement offered by the company;
- employees who have a higher salary or those with higher education consider that the lack of an attractive salary can lead to a decrease in performance;
- older employees consider less that the lack of financial incentives will lead to a decrease in their work performance;
- employees with higher education, as well as those who hold positions in the company, consider that the lack of a good relationship with the hierarchical superiors will lead to the decrease in work performance;
- employees with higher education, as well as those who hold positions in the company, consider that the lack of recognition and praise will lead to a decrease in his performance in work;
- older employees consider less that the lack of creativity will lead to a decrease in his work performance;

In conclusion, in order to have satisfied and happy employees, companies and managers should take into account the following aspects according to the practical study carried out:

- investments in staff training programs to achieve the desired results;
- providing strong support from top management;
- connecting employee motivation to the planning processes, mission and strategic vision of the organization;
- employee motivation must be identified as a core value in companies;
- implementation of employee motivation tracking systems, in order for management to set goals, to appoint specialized people in this field;
- involvement of employees in the decision-making process;
- information about the habits, interests and life of employees and outside the workplace;
- promoting employees according to the results obtained and according to the achievement of objectives;
- rewarding employees with both financial and non-financial incentives;
- providing the necessary resources to employees for both professional and personal development;

- building team buildings to get to know the employees better and to get to know each other;
- providing confidence and autonomy at work;
- encouraging free speech on existing issues, as well as finding solutions;

### **Personal contributions**

The originality of this paper lies in the contributions made to the various theoretical notions, practical examples or aspects related to the concepts of employee motivation, on employee happiness, as well as the correlated approach to the concepts of motivation, job satisfaction, happiness and COVID-19 pandemic.

Throughout the scientific research I wanted to achieve the general objective and the central hypothesis of developing techniques, methods and tools that can be used to increase the motivation of SME staff, job satisfaction and happiness, and by reaching them to increase both the performance of the enterprise and the performance of the employee.

In addition to studying the literature, I tried to make my personal mark on the concepts described and I developed a model that can be improved and tested in several companies.

Due to the fact that employee motivation is a problem that companies face, by doing the practical part we tried to offer companies after analyzing the data some directions in terms of employee motivation.

### **Contributions made at theoretical and experimental level**

This paper, from our point of view, brings the following contributions at a theoretical level:

- exploratory study on motivation management by studying the literature and concepts used;
- approaching motivation from the perspective of theories, factors, forms;
- formulation of research objectives and hypotheses;
- developing a questionnaire that provides an overview of the factors that motivate employees and increase their overall level of satisfaction, as well as their impact on the happiness of individuals, and then the analysis of the correlations between employee motivation and the different constructs used;
- proposing measures through which organizations can support and follow the motivation of employees in SMEs;

- designing a model for implementing initiatives within organizations, in order to create a high-performance motivational management;
- creating a new current model highlighting the factors that can increase job satisfaction;
- establishing a new construct, with a very high level of fidelity for the pandemic effects of COVID-19;
- introducing pandemic effects into the staff motivation equation;
- a new guide, set of measures for SMEs in order to increase job satisfaction;
- highlighting, at national level, the meaning and intensity of the connection between the degree of job satisfaction and the state of happiness of the individual.

### **Contributions made at scientific-curricular level**

This paper, from our point of view, brings the following contributions at the scientific-curricular level:

- elaboration of progress reports within the doctoral research program;
- elaboration of the doctoral thesis;
- citing the most important works in the field;
- analysis of specialized works in terms of employee motivation;
- defining all the concepts that underlie the creation of the model.

### **The limits of the scientific approach**

This paper, from our point of view, has the following limits in the applied scientific approach:

- given time and budget limits, average number of questionnaires, short survey period;
- sample given limits: lack of degree of representation at national level, non-probabilistic sampling method, imperfect structure of the sample to extrapolate the results at national level.

### **The novelty of the doctoral thesis**

- studying the different concepts regarding SMEs and their employees from the perspective of motivation and leadership in the context of the COVID-19 pandemic;
- development of a model, MMVI (Validated Motivational Model in SMEs), as a tool to highlight the influence of motivational factors, leadership style and the COVID-19 pandemic on the level of job satisfaction and on the state of happiness of employees;

- supporting and ensuring the training and improvement of employees in SMEs;
- the use of qualitative research methods could allow the identification of other contextual factors specific to SMEs, thus allowing the development of the proposed research model and its customization according to the specific organizational context.

## BIBLIOGRAPHY

1. Abbas, J., & Sagsan, M., Identification of key employability attributes and evaluation of university graduates' performance: Instrument development and validation. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 10(3), 2019, pp. 449–466. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-06-2019-0075>.
2. Abbas, J., Alturki, U., Habib, M., Aldraiweesh, A., & Al-Rahmi, W. M. (2021). Factors affecting students in the selection of country for higher education: A comparative analysis of international students in Germany and the UK. *Sustainability*, 13(65), 2021, pp.1–17. <https://doi.org/10.3390/su131810065>.
3. Abraham, A., - General Psychology, *New Delhi: TataMcGrawHill*, 2011.
4. Adair, J., - Effective Motivation, *London: Pan*, 2009.
5. Adams, J.S., Inequity in social exchange, *New York: Academic Press*, Vol. 2, pp. 267-299, 1965.
6. Adams, J.S., Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 1963, pp. 422-436.
7. Alderfer, C.P., - Existence, Relatedness and Growth:Human Needs in Organizational Seetings, *N-Y, The Free Press*, 1972.
8. Ali, A.J., "Happiness and competency in a changing workplace environment", *Journal of Competitiveness Studies*, Vol. 28 No. 2, 2020, pp. 71-80, ISSN: 2330-4103.
9. Ali, B. J., & Anwar, G., An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 2021, pp. 21–30.
10. Alsafadi, Y., & Altahat, S., Human resource management practices and employee performance: The role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(1), 2021, pp.519–529.
11. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., Maude, P., Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 2017, pp. 12–16.
12. Amiri, M., Pagheh, B. and Amiri, M. , The impact of the coronavirus crisis on human social life. Conference: *Online meeting related to the COVID-19 crisis*, Iran, 2020, doi: 10.13140/RG.2.2.32004.55683.
13. Antonakis, J., House, R.J., The full-range leadership theory: the way forward, in Avolio, B. and Yammarino, F. (Eds), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead, JAI, Amsterdam*, 2002, pp.3-34.
14. Anwar, G., & Abdullah, N. N., The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*, 5, 2021.
15. Araujo-Vila N., Fraiz-Brea J.A., Matos Pereira A., Societal Changes Due to “COVID-19”. An Analysis of the Tourism Sector of Galicia, Spain, *Sustainability*, Vol.13, Issue 15, 2021.
16. Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I., Re-examining the components of transfomational and transactional leadership using the Multifactor Leadership

- Questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72 (4), 1999, pp.441-462.
17. Băhnăreanu C., The economic impact of Covid-19 pandemic at the beginning of 2020, Dynamics of the Security Environment, *Strategic Impact*, N.2, 2020, pag 102-112.
  18. Bailey, K., Breslin, D., The COVID-19 Pandemic: What can we learn from past research in organizations and management?, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 23,3–6, 2021, pp.4-6.
  19. Bass, B.M., Leadership and performance beyond expectations, *Free Press*, 1985.
  20. Bell, R. L., Martin, J. S., The Relevance of Scientific Management and Equity Theory in Everyday Managerial Communication Situations, *Journal of Management Policy and Practice*, vol. 13(3), 2012.
  21. Bîrcă, A., *Managementul resurselor umane*, Chișinău: Editura ASEM, 2005, p.522.
  22. Bîrcă, A., *Managementul resurselor umane*, Chișinău: Editura ASEM, 2005, 290 p.
  23. Borowski, A., Daya, U., - Employee motivation tools. In Human capital without borders: Knowledge and learning for quality of life, *Proceedings of the management, knowledge and learning international conference*, 2014.
  24. Borza A. *Managementul resurselor umane în context european*, Cluj Napoca: Editura Dacia, 1999, p.289.
  25. Brinca, P., Duarte, J.B., Faria-e-Castro, M., Measuring labor supply and demand shocks during COVID-19, *Eur. Econ. Rev.*, 2021, 139, 103901.
  26. Brooks, C., Employee Motivation Six Leadership Themes, *Human Development & Leadership Division*, 2017, p.8
  27. Castro-Martinez, A., Diaz-Morilla, P., "Internal communication and the management of wellbeing and happiness in Spanish companies", *El Profesional de la Informacion*, Vol. 29 No. 3, 2020, doi:10.3145/epi.2020.may.24.
  28. Catalán, Á. A., Serrano, J. S., Clemente, J. A. J., Lucas, J. M. A., González, L. G., - Spanish validation of the Basic Psychological Needs at Work Scale: A measure to predict teachers' well-being in the workplace, *Int J Educ Vocat Guidance*, 2018, 18: pp.127–148.
  29. Datculescu, P., *Cercetarea de marketing*, Editura Brandbuilders Grup, 2006
  30. De Nicola, F., Mattoo, A., Timmis, J., Tran, T.T., Productivity in the Time of COVID-19, *Research & Policy Briefs*, 2021 pp.1-5.
  31. De Vries, H., Tummers, L. and Bekkers, V., The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 2019, pp.570-593.
  32. Deci, E.L., Ryan, R.M., Autonomy and need satisfaction in close relationships: Relationships motivation theory, In N. Weinstein (Ed.), Human motivation and interpersonal relationships: Theory, research, and applications, *Dordrecht, Netherlands: Springer*, Netherlands, 2014.
  33. Deci, E.L., Ryan, R.M., The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior, *Psychological Inquiry*, 11(4), 2000.
  34. Deci, E.L., Ryan, R.M., The paradox of achievement: The harder you push, the worse it gets, In J. Aronson (Ed.), Improving academic achievement: contributions of social psychology 2nd ed., New York, NY: *Academic Press*, 2002.
  35. Deci, E.L., Ryan, R.M., The support of autonomy and the control of behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53,1987.
  36. Eurofound, *Living, working and COVID-19*, First findings – April 2020.
  37. Febranti, N. T., & SE, S., The effect of career development and motivation on employee performance through job satisfaction in Pt Jabar Jaya Perkasa. *International Journal of Business and Social Science Research*, 1(2), 2020.

38. Ghadi, M.Y., Almanagah, K.S., "The role of job crafting in the relationship between empowering leadership and happiness at work: an empirical analysis", *Business: Theory and Practice*, Vol. 21 No. 1, 2020, pp. 244-251, doi: 10.3846/btp.2020.11109.
39. Gică O.A., - *Procesul managementului strategic în întreprinderile mici și mijlocii*, Presa Universitară Clujeană, 2015.
40. Grant, A.M., Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership, *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 2, 2012, pp.458–476.
41. Guilbault, M., Students as customers in higher education: The (controversial) debate needs to end. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40(1), 2018, pp. 295–298.
42. Hinkin, T.R., Schriesheim, C.A., A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), *The Leadership Quarterly* 19, 2008, pp.501–513.
43. Hobeanu, T., Mitrache M., *Management*, Craiova: Editura Universitaria, 2000, p.200.
44. Hobeanu, T., *Motivarea complexă a resurselor umane*, Bucuresti: Editura Economică, 2004, p.54.
45. Höchli, B., Brügger, A., Messner, C., How Focusing on Superordinate Goals Motivates Broad, Long-Term Goal Pursuit: A Theoretical Perspective, *Frontier Psychology*, 9:1879, 2018.
46. Hünefeld, L., Gerstenberg, S., & Hüffmeier, J., Job satisfaction and mental health of temporary agency workers in Europe: A systematic review and research agenda. *Work & Stress*, 34(1), 2020, pp.82–110.
47. Idris, I., Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S., The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 2020, pp. 735–750.
48. Ilciuc, C., *Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din republica Moldova*, Chișinău, 2018.
49. Issac, R.G., Zerbe, W.J., Pitt, D.C., Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory, *Journal of Managerial Issues*, XIII (2), 2001, pp. 212-226.
50. Jablonska, M.R., Zajdel, K., Zajdel, R., Social and Psychological Consequences of COVID-19 Online Content at a Lockdown Phase—Europe and Asia Comparison, *Sustainability*, 2021, 13, 9198.
51. Jasielska, D.“The moderating role of kindness on the relation between trust and happiness”, *Current Psychology*, Vol. 39 No. 6, pp. 2065-2073, 2020, doi: 10.1007/s12144-018-9886-7.
52. Jeni, F. A., Mutsuddi, P., & Das, S., The impact of rewards on employee performance: a study of commercial banks in Noakhali Region. *Journal of Economics, Management and Trade*, 26(9), 2020, pp.28–43, <https://doi.org/10.9734/jemt/2020/v26i930289>.
53. Konopaske, R., Ivancevich, J., Matteson, M. Organizational behavior and Management, 11th Edition, New York: McGraw-Hill, Irwin, 2018.
54. Latham, G P, Brcic, J., Steinhauer, A., - Toward an Integration of Goal Setting Theory and the Automaticity Model, *Applied Psychology: an International Review*, 66 (1), 2017, pp. 25–48.
55. Latham, G P, Seijts, G. H., Slocum, J., The goal setting and goal orientation labyrinth: Effective ways for increasing employee performance, *Organizational Dynamics* 45, 2016.
56. Latorre, F, Ramos, D.G.J., Gracia, F. J., High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model, *European Management Journal*, 34, 2016, pp. 328 – 337.
57. Lawler, E. E., Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy, Wiley, 1999.

58. Lloyd, R., Mertens, D., Expecting More Out of Expectancy Theory: History Urges Inclusion of the Social Context, *International Management Review*, Vol. 14, No. 1, 2018.
59. Locke, E.A., Latham, G.P., A theory of goal setting & task performance, *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*, Inc, 1990.
60. Locke, E.A., Latham, G.P., Building a practically useful theory of goal setting and task motivation, *American Psychologist*, Vol. 57 No. 9, 2002.
61. Locke, E.A., Latham, G.P., Goal setting theory, 1990, In *Locke & Latham, Editors (Ed), New Developments in Goal Setting and Task Performance*, New York: Routledge, 2013.
62. Maheshwari, D.R.S., Vohra, V., Managing performance: Role of goal setting in creating work meaningfulness, *The Business and Management Review*, Volume 9 Number 4, 2018.
63. Major, B., Deaux, K., Individual differences injustice behavior, In *J.Greenberg & R. L. Cohen (Eds.), Equity and Justice in Social Behavior*, New York, Academic Press, 1982.
64. Malik, M., Naeem, B., Herzberg Theory and Motivation Review, *World Applied Sciences Journal*, 24 (8), 2013, pp 1031-1036.
65. Martir, J. C., - Exploring Motivational Models and Their Correlation to Managing Organizational Conflict in a Study of Federal Employees in the Defense Information Systems Agency, *ProQuest Number:22622083*, 2019.
66. Maslow ,A.H., - A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, no.50, July, 1943.
67. Maslow, A.H. - *Motivation and Personality* Harper and Row, New York, 1954.
68. McClelland, D., Business Drive and National Achievement, *Harvard Business Review*, vol.40, July-August, 1962.
69. McClelland, D., The Achieving Society, *New York: The Free Press*, 1961.
70. McGregor, D, The human side of enterprise, *New York: McGraw Hill*, 1960.
71. McLaggan, E., Bezuidenhout, A., Botha, C.T., Leadership style and organisational commitment in the mining industry in Mpumalanga, *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 2013, Article a483.
72. McQuerrey, L., - 7 Techniques for Increasing Motivation, Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/7-techniques-increasing-motivation-55420>, 2016.
73. Mercader, V.,“Relationship of productivity, ethics, decision making and happiness”, *International Journal of Management and Finance*, Vol. 10 No. 6, 2017, pp. 87-104, doi: ibf:riafin:v:10:y:2017:i:6:p:87-104.
74. Moakumla, N.T., - A valuation of Abraham Maslow's theory of self-actualization for the enhancement of quality of life, *Indian Journal of Health and Well-being*, 9(3), 2018.
75. Nelson, B., Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu, (S.Egeliler çev.), *İstanbul: TÜGİAD'in katkılarıyla Rota Yayınları*, 1999.
76. Nicolescu O., Verboncu I., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2002, capitolul 1.
77. Nicolescu, C., Petre, S.C., Urîtu, C., Samek, D., Cristof, C., *Carta Albă a IMM-urilor din România*, Editura Pro Universitaria, Raport Cercetare nr.19, 2021.
78. Nicolescu, O., Nicolescu, C., Popa, I., - *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Suport de curs ID,2007.
79. Njindan, I., Bernard, D, The disease outbreak channel of exchange rate return predictability: Evidence from COVID-19, *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2020, pp.2277-2297.
80. Nuttin, J., La motivación. In J. Nuttin, P. Fraisse, & R. Meili, Motivación, emoción y personalidad, Buenos Aires: Ed Paidós, 1973.
81. Nuttin, J., Théorie de la motivation humaine. Du Besoin au projet d'action, *Paris: Presses Universitaires de France*, 1980a.

82. Nuttin, J., *Théorie de la motivation humaine*, PUF, Paris, 2005.
83. Ollo-López, A., Goñi-Legaz, S., Erro-Garcés, A., Home-based telework: usefulness and facilitators, *International Journal of Manpower*, 42(4), 2021, pp.644-660, <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>.
84. Opatha, H.H.D.N.P., Opatha, H.H.D.P.J., Internality and job involvement: An empirical study of senior managers in Sri Lanka. *International Journal of Arts and Commerce*, 8(5), 2019, pp.35-45.
85. Paaits, M., & Pattiruhu, J.R., Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 2020, pp.577–588.
86. Panait C. A., - *Motivation And Performance In Organization*, ProQuest, 2019.
87. Panait, N. G., Panait, C. A., Theoretical Elements of Motivation in Organizations, *Challenges of the Knowledge Society, Economic Sciences*, 2019.
88. Pierce, G.A., - Management Philosophies: What Comes After Theory Z?, *Journal of Systems Management*, 1991.
89. Porter, L.W., Lawler, E.E., Managerial Attitudes and Performance, *Irwin, Homewood, IL*, 1968.
90. Raimo, N., Martínez Córdoba, P.J., Benito, B., Vitolla, F., The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Labor Market: An Analysis of Supply and Demand in the Spanish Municipalities, *Sustainability*, 2021, 13, 12996.
91. Ramírez-Ganan, A., Orozco-Quintero, D. and Garzon-Castrillon, M., “Happiness management, subjective well-being and job satisfaction”, *Dimension Empresarial*, Vol. 18 No. 2, 2020, doi: 10.15665/dem.v18i2.2057.
92. Rathod, S. et al., Journal Pre-Proof Psychological impact of COVID-19 Pandemic: Protocol and Results of first three weeks from an international cross-section survey – focus on health professionals, *Journal of Affective Disorders Reports*, 2020, 1, p.6, doi: 10.1016/j.jadr.2020.100005.
93. Ravina-Ripoll, R., Foncubierta-Rodríguez, M.J. y. and Lopez-Sanchez, J.A. “Certification happiness management: an integral instrument for human resources management in post-COVID-19 era”, *International Journal of Business Environment*, Vol. 1No. 1, 2021, doi: 10.1504/IJBE.2021.10037200.
94. Ryan, R.M., Deci, E. L., - Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, 5, 2000.
95. Ryan, R.M., Deci, E.L. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness, *New York: The Guilford Press*, 2017.
96. Ryan, R.M., Psychological needs and the facilitation of integrative processes, *Journal of Personality*, 63, 1995.
97. Safdar, B., Habib, A., Amjad, A., & Abbas, J., Treating students as customers in higher education institutions and its impact on their academic performance. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(4), 2020, pp.176–191.
98. Sawangchai, A. et al., Effects of COVID-19 on digital learning of Entrepreneurs, *Polish Journal of Management Studies*, 2020, 22(2), pp. 502–517
99. Scheiner, C. W., - The motivational fabric of gamified idea competitions: The evaluation of game mechanics from a longitudinal perspective, *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 2015.
100. řchiopu-Burlea A., *Managementul resurselor umane*, Craiova: Editura Universitaria, 2008. 292 p.
101. Shen, H., Fu, M., Pan, H., Yu, Z., Chen, Y., The impact of the COVID-19

- pandemic on firm performance, *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2020, pp.2213-2230.
102. State C., Popescu D., Good practices for overcoming the impact of the sars-cov-2 crisis on the Horeca industry, „Amfiteatru Economic”, Bucureşti, 2022, vol.19, no.59, pag 2-13.
  103. Sukmayuda, D. N., Moeins, A., Cahyono, Y., - Analysis on some Factors Influencing Employees Motivation and its Implication on Employees Performance in Packaging Company in Tangerang, *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 2019.
  104. Sun, J., Lee, H., Yang, J., The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Global Value Chain of the Manufacturing Industry, *Sustainability*, 2021, 13, 12370.
  105. Syed, A.R.K., Danish, I.G., Munaza, B., Zhang, Y., Syed, M.A.R., The economic and social impact of teleworking in Romania: present practices and post pandemic developments, *Amfiteatrul Economic*, Vol.23, No.58, 2021, pp. 787-804.
  106. Tian, A. Y., Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Pereira, V., Arslan, A., & Khan, Z., Investigating employee and organizational performance in a cross-border acquisition—A case of withdrawal behavior. *Human Resource Management*, 60(5), 2021, pp. 753–769.
  107. Tools4Management „Alderfer’s ERG Theory – A Study”, (2016).
  108. Vagu P., Stegăroiu I., *Motivarea în muncă - De la teorie la practică*, Editura Bibliotheca, Târgovişte, 2007.
  109. Van De Voorde, K., Paauwe, J., Van Veldhoven, M., Employee well-being and the HRM– organizational performance relationship: a review of quantitative studies, *International Journal of Management Reviews*, 14, 2012, pp.391–407.
  110. Varela, N.D., Gonzalez, C.J.Ochoa-Meza, G., Measuring transformational leadership style and its effectiveness on virtual work-teams in Mexico, *Revista Espacios*, Vol.41(43), 2020, pp.113-128.
  111. Vasilache A., Impactul pandemiei de COVID-19: Mulți români afirmă că le-au scăzut veniturile și că își vor amâna vacanțele în străinătate ori achiziția de mașini sau electrocasnice – studiu, *Hotnews.ro*, 2020, available at [https://economie.hotnews.ro/stiri-pensii\\_private-24020648-impact-covid-19-multi-romani-venituri-reduse-renunta-vacante-strainatate-studiu-ires.htm](https://economie.hotnews.ro/stiri-pensii_private-24020648-impact-covid-19-multi-romani-venituri-reduse-renunta-vacante-strainatate-studiu-ires.htm), accesat la 05.03.2022
  112. Vasile V. (coord.), Efectele pandemiei SARS COV 2 asupra ocupării. Rolul politicilor publice și reziliența pieței muncii în contextul adaptării mediului de afaceri, *Institutul de Economie Națională*, 2020, available at [https://acad.ro/SARS-CoV-2/doc/d19-Efectele\\_pandemiei\\_asupra\\_ocuparii.pdf](https://acad.ro/SARS-CoV-2/doc/d19-Efectele_pandemiei_asupra_ocuparii.pdf)
  113. Veenhoven, R., Measures of happiness: Which to choose? In Gaël Brûlé & Filomena Maggino (Eds.), Metrics of Well-being. Cham: Happiness Studies Book Series. *Springer*, 2017.
  114. Vihanskii, O.S., Naumov, A.I. - Menedjement, 3-e izd, *Gardarika*, Moskova, 1998.
  115. Vlachková, D., Mura, L., Effect of motivational tools on employee satisfaction in small and medium enterprises, *Oeconomia Copernicana*, vol.8(1), 2017.
  116. Volkmann, C., Tokarski, K.O., Dincă, V.M., Bogdan, A., Impactul covid-19 asupra turismului românesc. Un studiu de caz explorativ pe județul Prahova, România, *Amfiteatru Economic*, 2021, 23(56), p. 196-205.
  117. Voraphani, V., Dr. Chungviwatantanant S., The Impact of OD Process Consulting on Goal Setting, Performance Feedback, Employee Motivation, Teamwork, and Job Performance: An Action Research of Small and Medium Enterprise (SME) Manufacturer, *Abac Odi Journal Vision, Action, Outcome* , vol.6 (1), 2019.
  118. Vroom, V., Work and Motivation, *John Wiley*, New York NY, 1964.

119. Wolomasi, A. K., Asaloei, S. I., Werang, B. R., Job Satisfaction and Performance of Elementary School Teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 8(4), 2019, pp.575–580.
120. Yaffe, T., Kark, R., Leading by example: The case of leader OCB, *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 2011, pp.806-826.
121. Závadský, J., Hitka, M., Potkány, M., Changes of employee motivation of Slovak enterprises due to global economic crisis, *E & M Ekonomie a Management*, 18(1), 2015.
122. Zeidy, I.A., Economic Impact of Covid-19 on Micro, Small and Medium Enterprises (MSMES) in Africa and Policy Options for Mitigation, *Common Market for Eastern and Southern Africa*, 2020, pp.1-16.
123. Zimmermann, A., Interpersonal relationships in transnational, virtual teams: towards a configurational perspective, *International Journal of Management Reviews*, 13, 2011, pp.59–78.
124. \* Alianța pentru Turism (APT).
125. \* Dicționar psihologic, 1990.
126. \* Eurofound's European Quality of Life Survey (EQLS).
127. \* Eurofound's European Working Conditions Survey (EWCS).
128. \* Oficiul Național al Registrului Comerțului (2020).
129. \* Sondaj european în rândul întreprinderilor [(European Company Survey (ECS)] în 2019.
130. \* <http://www.mmuncii.ro/j33/index.php/ro/comunicare/comunicate-de-presa/5967-situatia-contractelor-individuale-de-munca-suspendate-incetate-la-data-de-28-mai-2020>, accesat la 05.03.2022.

**Curriculum vitae  
Europass****PERSONAL INFORMATION****Cristina - Maria SANDA**

Str. Poetului, nr. 89, bl. P4, ap.12, 310124 Arad, România  
(40-741) 425581

[cristina\\_albescu90@yahoo.com](mailto:cristina_albescu90@yahoo.com); [cristina.sanda@uav.ro](mailto:cristina.sanda@uav.ro)

Sex Female | Date of birth 06/10/1990 | Nationality Romanian

**WORK EXPERIENCE**

01.03.2021-present

PhD Assistant Professor

Holding seminars, research activities in the field of management

"Aurel Vlaicu" University of Arad, Faculty of Economic Sciences B-dul Revolutiei, Nr. 77, Arad, Romania

Education - Research

13.11.2020-present

Assistant manager

manages the record of the documents made, is involved in solving the problems that appeared in the realization of the project during its implementation, provides support to the project team members

"Aurel Vlaicu" University of Arad, B-dul Revolutiei, Nr. 77, Arad, Romania

POCU 2014-2020, Integrated measures for the transition of students on the labor market  
"Mysmis code 132639

August 2017-12.11.2020

Maternity leave

february 2016- august 2017

Financial Administrator - Human Resources Office Payroll

Entering data into the computer, calculating salaries, checking timesheets, preparing payrolls.

"Aurel Vlaicu" University of Arad, Faculty of Economic Sciences B-dul Revolutiei, Nr. 77, Arad, Romania

Human resources

March 2014- december 2015

Secretary

Entering data into the computer, scans, word processing, keeping in touch with students, electronic correspondence, databases.

"Aurel Vlaicu" University of Arad, B-dul Revolutiei, Nr. 77, Arad, Romania

POSDRU Project ID 138850 „Counseled student - excellent future employee”

April 2013-july 2013	aprilie 2013- iulie 2013 ECONOMIST preparation of primary accounting documents and uploading them to SAP
2011 – march 2014	2011-martie 2014 Volunteering Data entry in the computer, scans, word processing, electronic correspondence, databases. "Aurel Vlaicu" University of Arad, B-dul Revolutiei, Nr. 77, Arad, Romania Higher Education
<b>EDUCATION AND TRAINING</b>	
september 2019-present	PhD student Scientific research methodology, Managerial communication, Information management, Ethics and academic integrity, Concepts, methods and management techniques used in modern management systems, Econometric and statistical methods used in scientific research. Valahia University of Targoviste, 13 Aleea Sinaia Street, Targoviste, Romania, Doctoral School of Economics and Humanities, field: Management
08.10.2020-18.11.2020	Entrepreneur in the Social Economy Carrying out the feasibility study, Elaboration of the business plan, Business management, Elaboration of the social project of the business, Management of the social activity, Promotion of the social entrepreneurship, Representation of the organization in the external relations Association for the Promotion of Natural and Cultural Values of Banat and Crisana "EXCELSIOR"
13.02.2017-13.03.2017	Inspector / referent human resources preparation of personnel records, management of personnel records, organization of staff recruitment, administration of the personnel database Arad Chamber of Commerce, Industry and Agriculture
19.12.2016-26.01.2017	19.12.2016-20.01.2017 Trainer preparation of the training program / internship, carrying out the training activities, evaluation of the training participants, preparation of the practical training Ministry of Education - CRFPA Mehedinți, Dr. Tr. Severin (Romania)
2014-2016	Master's degree Corporate finance Fiscal management of the enterprise, financial reporting, corporate governance, business strategies, fiscal harmonization. "Aurel Vlaicu" University of Arad, Faculty of Economic Sciences B-dul Revolutiei, Nr. 77, Arad, Romania

14.04.2015-17.04.2013	Training course "Career guidance counselor" Expert advisor Interpersonal communication, teamwork, time management, training activity, work sessions / "Lucian Blaga" University of Sibiu,
16.05.2013-25.05.2013	Training course Marketing manager Marketing, management (tariffs, contracts, acquisitions) IRECSION Bucharest
2012-2014	Master's degree Financial - Accounting Administration of the Enterprise Economics, Management, In-depth accounting, Marketing, PC operating systems, Tax audit, Project financing strategies, Financial management, Financial and monetary policies. "Aurel Vlaicu" University of Arad, Faculty of Economic Sciences B-dul Revolutiei, Nr. 77, Arad, Romania
01.10.2012-30.05.2013	Certificate of graduation from the department for the training of the teaching staff level II  Psychopedagogy of adolescents, young people and adults, Didactics of the field, Counseling and guidance, Design and management of educational programs, Intercultural education, Pedagogical practice in high school, post-high school and university education, Graduation exam.  "Aurel Vlaicu" University of Arad, Faculty of Economic Sciences B-dul Revolutiei, Nr. 77, Arad, Romania
01.10.2009-30.05.2012	01.10.2009-30.05.2012  Certificate of graduation from the department for the training of the teaching staff level I  Educational psychology, Pedagogical foundations. Theory and methodology of the curriculum, Theory and methodology of training. Assessment theory and methodology, Classroom management, Specialty didactics, Computer-assisted training, Pedagogical practice I in pre-university education, Pedagogical practice II in pre-university education, Graduation exam.  "Aurel Vlaicu" University of Arad, Faculty of Economic Sciences B-dul Revolutiei, Nr. 77, Arad, Romania
2009-2012	Bachelor's degree Economics, Management, Accounting, Marketing, PC operating systems, Public finance, Financial markets, Financial management, Management accounting, EU law, SIAD. "Aurel Vlaicu" University of Arad, Faculty of Economic Sciences B-dul Revolutiei, Nr. 77, Arad, Romania
October 2011- february 2012	ERASMUS studies Specialization Accounting and Finance Polytechnic Institute of Leiria, School of Technology and Management
May 2009	Certified French language Intermediate language skills in French "Dimitrie Tichindeal" Pedagogical High School, Arad
2005-2009	Baccalaureate Diploma

History, French, Sociology, Psychology, Economics.  
 "Dimitrie Tichindeal" Pedagogical High School, Arad

## PERSONAL SKILL

Mother tongue(s)

Other language(s)

**Romanian**

**English**  
**French**  
**Italian**  
**Portuguese**

UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITING
Listening	Reading	Spoken interaction	Spoken production	
B1	B2	B1	B1	B1
B2	B2	B2	B2	B2
B2	B2	A2	A2	A1
A1	A1	A1	A1	A1

Levels: A1/2: Basic user - B1/2: Independent user - C1/2 Proficient user  
 Common European Framework of Reference for Languages

Social skills and competences

Adaptability to some new situations, ability in interpersonal relationships, ability to work in multicultural environments, ability to work in a team, ability to relate;

- Efficient communication with the work team - marketing manager training course (tariffs, procurement contracts) and target group in 3 projects (MECAEV POSDRU / 86 / 1.2 / S / 53849, "PRACTICE TO LEARN, LEARN TO PRACTICE!" POSDRU project / 60 /2.1/S/20143, European Project EMfEI (European Manager for Import and Export, Life Long Learning, project no. DE / 09 / LLP-LdV / TOI / 147244) and participation in 3 scientific communication sessions (Scientific Communication Session of Students "Economics - present and future", 11th edition, Arad, April 15, 2011, at the Scientific Communications Session of Students "Economics - present and future", 11th edition, Arad, May 7, 2010, Session of Scientific Communications of Students "Economics - present and future", 11th edition, Arad, March 28, 2014.
- Stimulating effective relationships with the target audience marketing manager training course, Maintaining high visibility of the portfolio of brands / brands marketing manager training course (rates, procurement contracts)

Organisational skills and competences

Skills in applying and following the rules, skills in planning the activity, skills of analysis and synthesis, ability to make practical decisions in tense situations

- Elaboration of marketing strategy and policies marketing manager training course, application of marketing budget management marketing manager training course, Entrepreneurial skills (tariffs, procurement contracts)

Technical skills and competences

Ability to handle modern office equipment (fax, xerox, scanner), photo-video.

Artistic skills and competences

Sports (fitness, basketball, volleyball).

Computer skills and competences

Operating systems: Windows; Text editing: Word, Excel spreadsheet, PowerPoint presentation, Internet and e-mail, GIS student record and data management, SAP accounting and management program.

Other skills

Discretion, loyalty.

Driving license

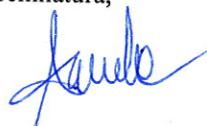
B

## Additional Information

- Member of the target group of the MECAEV project POSDRU / 86 / 1.2 / S / 53849 - Application of a system of competences coherent with the European one at the level of masters in the field of economic analysis and evaluation of assets and business, Project co-financed by the European Social Fund through the Sectoral Operational Program Human Resources Development 2007-2013 "- Invest in people.
- Member of the target group in "PRACTICE TO LEARN, LEARN TO PRACTICE!" Project POSDRU / 60 / 2.1 / S / 20143 - national program initiated and developed by S.C. EDU-TIM European Consulting S.R.L. and co-financed by the European Social Fund through the Sectoral Operational Program Human Resources Development 2007 - 2013.
- Member of the target group of the European Project EMfEI (European Manager for Import and Export) - testing, implementation and certification of a concept for vocational training in foreign trade, Life Long Learning, project no. DE / 09 / LLP-LdV / TOI / 147244, held between 2009 and 2011, "Aurel Vlaicu" University of Arad partner.

Arad, 27.06.2022

Semnătură,



## LIST OF WORKS

### Albescu (Sanda) L. Cristina Maria

1. SANDA Cristina Maria, „*Considerations regarding the motivation of employees in an automotive company*”, Anal, Economic Sciences Series, Timisoara, volumul XXV, 2020, ISSN 1582 – 2680, BDI indexată JEL , CEEOL, EBSCO, RePEc.
2. SANDA Cristina Maria, „*Parallel between motivational factors in SMEs and the motivation to become an entrepreneur*”, Agora Psycho-Pragmatica, Vol 14 No 2 (2020), ISSN 1842-6840, indexată BDI Coverage, CiteFactor, Google Scholar.
3. BABANATSAS Theoharis, SANDA Grigorie, BABANATIS-MERCE Roxana Mihaela, SANDA Cristina Maria, „*Value analysis on olive sorting methods*”, Acta Technica Napocensis, series: Applied Mathematics, Mechanics, and Engineering, vol.64, issue III, 2021, Web of Science, indexată Copernicus, WorldCat, Thomson Reuters.
4. SANDA Cristina Maria, STEGĂROIU ION, SANDA Grigorie , „*Leadership influence on work satisfaction level in COVID-19 times in Romanian SMES*”, în curs de publicare, Valahian Journal of Economic Studies, Volume 13 (27), Issue 2, Octomber 2022.
5. FAUR Flaviu Casian, ALBESCU (SANDA) Cristina Maria, GRAPINI Ioan, „*Human resources management practices and approaches in insurance*”, Technium Social Sciences Journal, vol.32, 2022, indexată Google Scholar, Crossref, Ebsco, ErihPlus, J-Gate, Copernicus, SSRN, HeinOnline, Road, Stanford Libraries, WorldCat, RePEc, Ideas, EconPapers, Elektronische Zeitschriftenbibliothek, Scipio, Scilit, Neliti, ESJI.
6. BILȚI Raluca Simina, SANDA Cristina Maria, GRAPINI Ioan, FAUR Flaviu Casian, „*The importance of growing a pro-saving financial behaviour with an impact on the well-being of the individual. Achieving financial independence - ideas and tips*”, currently being published

**LIST OF CONFERENCES**  
**Albescu (Sanda) L. Cristina Maria**

1. International Conference "The Knowledge Society in the United Europe" 9th Edition "Economic, Social and Legal Effects of the COVID-19 Pandemic", December 2020, Timisoara, Romania.
2. International Conference „Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes” – 4<sup>rd</sup> Edition, July 23-24, 2021, Targoviste, Romania.
3. International Conference “Scientific Papers of PhD Students in the Field of Socio-Human Sciences”, November, 2021, Arad, Romania.
4. International Conference “Scientific Papers of PhD Students in the Field of Socio-Human Sciences”, November, 2021, Arad, Romania.
5. GRAPINI Ioan, ALESCU (SANDA) Cristina Maria, FAUR Flaviu Casian, „Models of participative management that can be applied in Romanian Public Institutions”, under verification. (date of acceptance / rejection - July 4, 2022).

Arad,  
27.06.2022

Albescu (Sanda) Cristina Maria

