



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

*Importanța motivării și implicațiile
acesteia asupra satisfacției
angajaților din turism*

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

DOCTORAND,
Dumitru SĂNDULESCU

TÂRGOVIȘTE
2022

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE.....	2
STRUCTURAREA TEZEI DE DOCTORAT	4
OBIECTIVUL GENERAL AL TEZEI DE DOCTORAT	9
OBIECTIVE SPECIFICE.....	9
IPOTEZA CENTRALĂ ȘI IPOTEZELE DE LUCRU	10
CONCLUZII.....	11
CONTRIBUȚII PERSONALE.....	16
CĂI VIITOARE DE CERCETARE.....	19
LIMITELE CERCETĂRII	21
BIBLIOGRAFIE	24
CURRICULUM VITAE.....	41
LISTA DE ARTICOLE PUBLICATE.....	43
PARTICIPARE CONFERINȚE.....	45

Cuvinte cheie: motivare, leadership, schimbare organizațională, turism, satisfacție

INTRODUCERE

Motivarea și satisfacția în muncă sunt factorul cheie pentru realizarea performanței pentru toate tipurile de organizații. Motivarea și satisfacția în muncă influențează lucrătorii pentru a asigura utilizarea maximă a eforturilor lor pentru atingerea obiectivelor organizaționale. Satisfacția în muncă și motivarea la locul de muncă creează un mediu de lucru plăcut care ajută la asigurarea eficienței performanței. Motivarea este o trăsătură psihologică care influențează o persoană să acționeze spre un scop dorit. Eforturile de a crea forță de muncă motivată și mulțumită în scopul îmbunătățirii productivității rămân factorul crucial în ultima vreme.

Această teză de doctorat consideră motivarea și satisfacția în muncă ca factori cheie ai succesului organizațional.

Satisfacția în muncă are semnificație pentru sănătatea umană atât fizică, cât și mentală și este corelată pozitiv sau negativ. Satisfacția la locul de muncă este o combinație de reacții cognitive și afective la percepțiile diferențiate despre ceea ce un angajat dorește să primească în comparație cu ceea ce primește de fapt. Satisfacția în muncă a fost cea mai frecvent investigată variabilă în comportamentul organizațional.

Teza de doctorat oferă o imagine de ansamblu asupra diferitelor metode de motivare a angajaților pentru creșterea importanței economice a turismului și rezumă factorii care influențează

contribuția economică a turismului utilizând un cadru auto-dezvoltat.

Utilitatea demersului științific

Realizarea acestui studiu crește înțelegerea forței de muncă diverse și oferă resurse pentru managementul de vârf pentru a-și gestiona mai bine capitalul uman. Această cercetare va oferi, de asemenea, implicații practice managerilor de hotel pentru a dezvolta politici și practici mai bune și pentru a crește satisfacția angajaților, moralul, rezultând un serviciu excelent pentru clienți și o loialitate puternică a clienților. Există, de asemenea, motive suplimentare pentru care tema implicațiilor motivării asupra satisfacției angajaților din sectorul turismului este foarte relevantă atât pentru cercetarea academică, cât și pentru consultanța orientată către practicieni: în primul rând, și spre deosebire de alte sectoare a căror relevanță economică nu este contestată, respectiv recunoscută pe scară largă (cum ar fi fabricarea automobilelor), părțile interesate din turism trebuie să sublinieze relevanța economică a turismului pentru a sublinia eforturile de lobby în ceea ce privește resursele financiare, legile, planificarea, reglementarea, impozitarea și subvențiile. În al doilea rând, datorită structurii complexe a diferitelor ramuri care formează sectorul turismului sunt necesare eforturi empirice uriașe pentru a măsura relevanța economică a turismului pentru aceste subsectoare și ramuri, precum și pentru economia națională / regională în total. Această complexitate a deschis calea către un domeniu propriu de cercetare care se ocupă

de motivarea angajaților în turism, care a realizat progrese considerabile de-a lungul anilor. În al treilea rând, studiile care evaluează efectele economice ale turismului furnizează singurele rezultate cuantificabile ale impactului turistic în termeni monetari în comparație cu efectele de imagine, infrastructură sau competență ale turismului, unde intervin alte câteva variabile.

STRUCTURAREA TEZEI DE DOCTORAT

Această teză de doctorat este structurată pe cinci capitole, după cum urmează:

Capitolul 1, **Stadiul cunoașterii în domeniu**, descrie diversitatea teoriilor motivării, care, reprezintă baza realizării prezentei cercetări: teorii ale conținutului motivării, teorii ale procesului motivării, teorii ale interacțiunii, teorii ale dezvoltării personale. Angajații motivați au un sentiment de apartenență și loialitate față de organizație și lucrează mereu din greu pentru a fi asociați cu rezultatele muncii lor. Motivarea are efect asupra angajaților ca indivizi de a realiza și precum și asupra capacității de a fi inovatori, deoarece ei cred în ei înșiși, ceea ce va aduce beneficii organizației pentru a reuși. Un muncitor motivat este ușor de păstrat, astfel economisind finanțele organizației pentru înlocuirea lucrătorilor, de asemenea, încurajează lucrătorii să obțină întotdeauna mai mult în producțiile zilnice, deoarece au un sentiment de securitate în munca lor. Managementul va avea timp să se ocupe de alte probleme importante, deoarece forța de muncă

motivată poate forma echipe care pot ajuta la supravegherea și producerea muncii.

Motivarea este foarte necesară pentru ca angajații dintr-o organizație să fie productivi, iar stilul de conducere are un rol important. Motivarea nu se bazează întotdeauna pe recompense financiare, dar metodele de recompense non-financiare pot fi folosite și pentru a obține tot ce este mai bun din angajați. Deși indivizii au așteptările lor, este responsabilitatea conducerii să dezvolte și să se alinieze la teorii care sunt potrivite pentru a aduce satisfacție angajaților lor. Cu toate acestea, nu există o singură teorie de încredere care să fie utilizată, putând fi utilizat un amestec al acestora. În ceea ce privește abilitarea forței de muncă, angajații ar trebui încurajați și ar trebui să li se ofere o platformă pentru a-și exprima preocupările cu privire la modul în care pot fi motivați. Recompensele și promoțiile în urma evaluărilor de performanță pot fi folosite pentru a stimula moralul angajaților, precum și feedback-ul. Toți angajații ar trebui să înțeleagă viziunea și obiectivele companiei și să lucreze împreună pentru a le atinge. În unele organizații, lucrătorii își îndeplinesc sarcinile într-o adunare prin care, dacă o anumită secțiune de angajați este afectată, aceasta va afecta întreaga fabrică. Angajații își îndeplinesc sarcinile cu sârguință dacă sunt inspirați și motivați, deoarece rezultatele vor fi întotdeauna pozitive cu o producție eficientă. Organizațiile care sunt orientate către rezultate vor motiva angajații pentru ca aceștia să-și atingă obiectivele.

Capitolul 2, **Particularități ale turismului în UE și România**, descrie aspecte referitoare la turism, care a cunoscut o expansiune și o diversificare continuă pentru a deveni unul dintre sectoarele economice cele mai mari și cu cea mai rapidă creștere din lume. Sectorul turismului este un motor cheie al progresului socio-economic prin crearea de locuri de muncă și întreprinderi, venituri din export și dezvoltarea infrastructurii. Se estimează că turismul reprezintă 10% din produsul intern brut al lumii și unul din zece locuri de muncă la nivel global. De asemenea, în economia UE, turismul este un motor economic crucial și un creator de locuri de muncă. UE are un sector turistic bine dezvoltat, care răspunde unei cereri substanțiale, atât interne, cât și internaționale, aceasta din urmă reprezentând aproape jumătate din sosirile de turiști internaționali din lume și 31% din încasările internaționale. Întreprinderile din industriile cu activități legate de turism au angajat aproximativ milioane de oameni în Uniunea Europeană. În plus, turismul contribuie în mod semnificativ la balanța de plăți. Turismul este un sector intensiv în muncă, care a devenit o sursă majoră de creare de locuri de muncă la toate nivelurile de calificare. La nivel mondial, se estimează că turismul reprezintă unul din zece locuri de muncă, inclusiv locuri de muncă directe, indirecte și induse, așa cum este menționat la începutul acestui capitol. Turismul are un efect multiplicator semnificativ, creând locuri de muncă în sectoare conexe precum agricultura, construcții, întreținere, comerț cu amănuntul, meșteșuguri sau servicii

financiare. Potrivit UNWTO și Organizația Internațională a Muncii, un loc de muncă în industria de bază a turismului de cazare creează aproximativ o jumătate de locuri de muncă (indirecte) suplimentare în economia legată de turism. În Uniunea Europeană, industriile turismului susțin, de asemenea, un număr substanțial de locuri de muncă și oferă o mulțime de oportunități pentru antreprenori. Turismul este unul dintre sectoarele economice cele mai dinamice și mai rezistente și are o capacitate puternică de a genera locuri de muncă, în special pentru femei și tineri, și pentru a spori rolul IMM-urilor în lanțul valoric al turismului. Este important că turismul are o pondere mai mare de femei angajate și antreprenori decât economia în ansamblu și creează oportunități semnificative de angajare pentru tineri, contribuind astfel ferm la reducerea șomajului în rândul tinerilor. În vremuri de dificultăți economice, ocuparea forței de muncă în turism tinde să fie mai puțin afectată și să se redreseze mai rapid decât alte sectoare economice.

În capitolul 3, **Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic al demersului științific**, s-a relatat despre conceptele cu care s-a operat, respectiv, motivarea, leadershipul și dezvoltarea profesioanală, concepte de bază care s-au evidențiat prin abordarea literaturii de specialitate. Totodată, s-a ales poziționarea în cadrul paradigmei epistemologice constructiviste pragmatice, deoarece postura agnostică pusă de această paradigmă corespunde convingerilor noastre personale în ceea ce privește fenomenele organizaționale. Paradigma epistemologică constructivistă

pragmatică în care se subscrie, se bazează pe o ipoteză ontologică care nu se pronunță asupra existenței unui real în sine.

Capitolul 4, **Cercetarea empirică**, s-a realizat prin intermediul unui chestinar, ca modalitate de colectare a datelor, care a avut la bază trei teme fundamentale: motivarea, leadershipul și dezvoltarea profesională. Pentru concretizarea acesteia, s-a efectuat un studiu pe teren, respectiv la unitățile de cazare din zona Valea Teleajenului. Deoarece studiul s-a efectuat în perioada pandemiei, acesta a scos în evidență dificultățile prin care au trecut angajații în această perioadă, în exercitarea sarcinilor de muncă.

Capitolul 5, **Modelul MOTIVARE - LEADERSHIP - DEZVOLTARE PROFESIONALĂ – model de management colaborativ care contribuie la creșterea satisfacției angajaților din turism**, a fost realizat de autor ca sprijin pentru companiile din sectorul ospitalității, pentru utilizarea de instrumente și strategii de motivare a angajaților, adecvate. Acesta propune și un ghid de bune practici, ca modalitate de implementare a acțiunilor propuse. Managementul colaborativ utilizat pentru realizarea modelului MLDP, are la bază specificația lui Coates, care subliniază rolul determinant al managerului în crearea de acțiuni specifice, pentru îndeplinirea obiectivelor organizaționale. Dintre aceste acțiuni, se remarcă grija pentru client, care presupune satisfacerea nevoilor și așteptărilor acestuia, cunoașterea profundă a clientului și obsesia satisfacerii lui.

Teza de doctorat se încheie cu concluziile finale, contribuții personale căi viitoare de cercetare, limitele cercetării și bibliografia, ca parte fundamentală de documentare și redactare.

OBIECTIVUL GENERAL AL TEZEI DE DOCTORAT

Obiectivul general al prezentei teze de doctorat îl reprezintă investigarea modalităților prin care implicarea și factorii motivaționali în rândul angajaților hotelurilor se potrivesc cu nevoile acestora și ale organizației și determinarea factorilor de motivare, satisfacție și implicare în rândul angajaților.

OBIECTIVE SPECIFICE

OS1 Determinarea managerilor să fie conștienți de satisfacția profesională a angajaților lor, de nivelul de implicare al acestora și de ceea ce îi motivează pe angajați la locurile lor de muncă.

OS2 Evaluarea manierei prin care motivarea angajaților este un instrument important pentru succesul organizațiilor.

OS3 Oferirea de sugestii și recomandări managerilor de hoteluri din Valea Teleajenului pentru a îmbunătăți nivelul de satisfacție a angajaților lor.

OS4 Stabilirea utilizării recompensei și a recunoașterii, precum și a altor metode, cum ar fi stimulentele, ca moduri diferite de motivare a angajaților.

IPOTEZA CENTRALĂ ȘI IPOTEZELE DE LUCRU

Ipoteza centrală

Dacă un angajat este motivat, va exista o creștere a performanței la locul de muncă și, în cele din urmă, acesta poate experimenta o creștere a satisfacției în muncă deci, se poate spune că există o relație între motivare și satisfacția în muncă, deoarece sunt factorii determinanți ai succesului oricărei companii și, de asemenea, permit o perspectivă asupra măsurilor corective care ar putea fi implementate pentru a crește satisfacția în muncă în organizații.

Ipotezele de lucru de la care a pornit acest demers științific sunt următoarele:

11: Există o asociere între nivelul dezvoltării personale și satisfacția în muncă a angajaților din domeniul turismului.

12: Provocările și sarcinile dificile de la locul de muncă îi determină pe angajați să performeze la locul de muncă.

13: Există o asociere între feedback-ul din partea managerului și o bună motivare a angajaților.

14: Există o relație de interdependență între contextul pandemic actual, care a influențat bunăstarea angajaților și satisfacția generală la locul de muncă.

15: Există o diferență în funcție de vârstă în ceea ce privește motivarea angajaților.

16: Implicarea liderilor în organizații moderează relația dintre dezvoltarea personală și motivarea angajaților din domeniul turismului.

CONCLUZII

Scopul acestei teze de doctorat este de a ilustra modul în care utilizarea de metode de motivare adecvate ale angajaților ar putea aduce valoare industriei hoteliere, prin îmbunătățirea proceselor care ajută managerii să motiveze angajații, care ar putea deveni viitorii lideri ai organizației lor și de a contribui la practica de afaceri, ajutând managerii să înțeleagă necesitatea dezvoltării ulterioare a cunoștințelor și abilităților pentru a atrage și păstra angajați valoroși.

Această teză de doctorat și-a propus:

- să pună accent pe resursele umane, comportamentul organizațional și studii privind motivarea, mediul de lucru și echilibrul dintre viața profesională și cea privată;
- să contribuie la evaluarea critică a percepțiilor angajaților în ceea ce privește recompensele la locul de muncă;

- să ofere exemple despre factorii de motivare intrinseci și extrinseci ai angajaților;
- să discute provocările viitoare ale așteptărilor angajaților față de mediul de lucru.

Liderii din organizațiile care au participat la studiu consideră că o motivare pozitivă poate conduce la rezultate eficiente ale performanței, care ajută la dezvoltarea organizațiilor. Liderii pot învăța cum să-și rețină angajații pentru a satisface nevoile unei lumi în schimbare. Atunci când managerii răspund nevoilor angajaților lor, angajații ar putea aduce clienți numeroși, care ar putea influența indirect și alte companii și ar putea ajuta comunitățile să prospere odată cu aflusul de venituri din turism. Motivarea poate sta la baza acestui impact social.

Acest studiu oferă informații care ar putea aduce beneficii departamentului de resurse umane în înțelegerea mai bună a nevoilor angajaților.

Acest studiu arată că fiecare persoană din industria hotelieră poate contribui la sistemele de sprijin social. Pe măsură ce angajații își construiesc încrederea în sine ca rezultat al metodelor de motivare ale managerului, angajații pot îmbunătăți performanța, ceea ce poate, la rândul său, să construiască relații de durată atât în cadrul organizației, cât și în cadrul comunității.

Industria turismului este solicitantă, iar angajații și managerii trebuie să urmeze programe viguroase pentru a satisface așteptările organizaționale și ale oaspeților. Industria turismului va

trebui să atragă noii lideri emergenți și angajații motivați pentru creșterea sustenabilității.

Turismul este o sursă vitală de venituri și locuri de muncă, este fundamental pentru multe părți ale Europei și pentru unele dintre ele chiar indispensabile, deoarece este un factor important pentru îmbunătățirea competitivității. Conform Tratatului de la Lisabona, obiectivul principal al politicii europene de turism este stimularea competitivității sectoriale, ținând cont, în același timp, de faptul că competitivitatea pe termen lung este strâns legată de inițiativa emblematică „O politică industrială pentru era globalizării”, care, pentru rezultate bune, este necesar să se sprijine inițiativele statelor membre sau ale regiunilor europene prin acțiuni comunitare.

Scopul general al coordonării eforturilor și inițiativelor în turism, în vederea obținerii unui sector turistic competitiv, modern, durabil și responsabil este viabil dacă turismul este dezvoltat pe baza competitivității și sustenabilității, concept cu triplă semnificație:

- sustenabilitate economică, asigurarea dezvoltării economice corecte și eficiente, permițând avansarea generațiilor viitoare;
- durabilitate socio-culturală, în concordanță cu cultura, valorile și identitatea regiunilor europene;
- durabilitatea mediului, asigurându-se că dezvoltarea este compatibilă cu conservarea proceselor esențiale, a diversității biologice și a resurselor biologice.

România trebuie să întreprindă o campanie de imagine pentru a spori informarea factorilor publici și privați privind contribuția industriei turismului și potențialul de dezvoltare. În majoritatea țărilor lumii, locurile de muncă incluse în domeniile turistice sunt împărțite în asociații profesionale naționale, fără scop lucrativ și fără scopuri politice, urmărind apărarea intereselor muncii și favorizarea dezvoltării acțiunilor lor profesionale de specialitate. În această calitate, ele participă la procesul de fundamentare a politicilor, în special în domeniul competențelor personalului. Asociațiile profesionale sunt cele care propun cursuri și programe de formare agenților economici și unităților de învățământ din domeniul public și privat pentru locurile de muncă din turism. De asemenea, ele participă la pregătirea și punerea în aplicare a deciziilor legate de dezvoltarea turistică prin propunerile lor. Turismul este o industrie cu o piață a muncii intensivă, bazată pe oameni. Când turiștii vizitează România, ei „cumpără” nu doar farmecul și atracțiile, ci și abilitățile și serviciile angajaților din turism. De aceea, dezvoltarea resurselor umane ar trebui să fie principala preocupare a experților în turism. În ultimul timp, România a răspuns creșterii industriei turismului, concentrându-se pe dezvoltarea de produse și marketing.

În general, piața muncii din turism este caracterizată de un nivel scăzut de educație. Turismul este o industrie tradițională, fragmentară, dominată de întreprinderi mici și condusă de manageri care nu au de fapt educație sau pregătire formală în turism.

Datorită schimbării rapide a naturii turistice, există pericolul provenit din lipsa motivării adecvate a angajaților, care sunt suprainsușiți în cunoștințe și abilități detaliate. Programele de dezvoltare și formare a resurselor umane sunt adesea implementate ad-hoc, cu programe specifice pentru diferite activități pentru a preveni cele mai presante nevoi din industria de teren. Există tendința de a dezvolta inițiativele de remediere a cursurilor de formare care să respecte ceea ce se întâmplă de obicei, mai degrabă decât inițiativele de formare proactive, care anticipează nevoile viitoare ale industriei.

Industria turismului și dezvoltarea profesională trebuie să lucreze împreună pentru a promova accesibilitatea turismului ca activitate. Nivelurile de educație în școli – și în general – legate de turism, au fost scăzute în trecut și au contribuit la imaginea proastă a turismului și la acceptarea lui ca activitate în general. Dacă educația și formarea în turism susțin o industrie a turismului profitabilă, unde poziția cheie a dezvoltării resurselor umane este bine cunoscută, se vor realiza parteneriate mai puternice, precum și o mai bună motivare și comunicare și o direcție comună pentru educație, formare și produse de calitate în turism.

Relansarea rapidă a turismului românesc trebuie susținută prin facilități: creșterea motivării angajaților, reinvestirea profitului, stimularea investițiilor noi, în special în zonele turistice „speciale”, în stațiunile turistice de sezon, precum și pentru anumite forme de turism și categorii de turiști.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Contribuțiile acestui studiu se referă atât la motivare, aspect determinant pentru creșterea satisfacției angajaților, cât și la acțiunile de leadership și dezvoltare profesională, care vizează atât aspectele teoretice, cât și cele practice.

Contribuții cu caracter de sinteză:

- realizarea stadiului cunoașterii în domeniul managementului motivării;
- abordarea multidisciplinară a tematicii tezei de doctorat din perspectivă sociologică, psihologică, statistică, economică, de marketing, etc;
- prezentarea conceptelor fundamentale cu care s-a operat în realizarea demersului științific (motivarea, leadership-ul și dezvoltarea profesională);
- însuși cercetarea realizată.

Contribuții cu caracter teoretic și experimental:

- utilizarea literaturii de specialitate, formularea de opinii personale la unele probleme privind managementul motivării în sectorul turismului. Astfel, s-a realizat un proces de identificare și studiere a celor mai reprezentative surse

bibliografice cu privire la managementul motivării, leadershipului și dezvoltării profesionale;

- performanțele resursei umane din perspectiva motivării, leadershipului și dezvoltării profesionale;
- stabilirea metodologiei de cercetare în ceea ce privește identificarea diferitelor disfuncționalități în activitatea companiilor din sectorul turismului, referitoare la motivarea resursei umane și impactul pe care-l au o serie de factori, precum leadershipul și dezvoltarea profesională;
- conceperea și aplicarea chestionarului ca instrument principal de colectare a informațiilor;
- analiza și validarea ipotezelor legate de motivarea angajaților din turism;
- introducerea unor noi concepte în teoria managementului, cum ar fi modelul MLDP, model de management colaborativ, care poate fi abordat ca și concept nou, având în vedere viziunea sistemică care a stat la baza fundamentării sale în relațiile cauzale dintre componente;
- identificarea relațiilor între motivare și factorii care o influențează (leadership-ul și dezvoltarea profesională) din perspectiva creșterii satisfacției angajaților și, totodată, a creșterii calității serviciilor oferite. În acest scop s-au folosit metode statistice pentru identificarea și explicarea cauzelor fenomenelor constatate și precizarea consecințelor acestora;

- realizarea cercetării empirice prin dezvoltarea celor trei teme majore care au stat la baza demersului științific: motivarea, leadershipul și dezvoltarea profesională.

Contribuții cu caracter practic:

- proiectarea modelului integrat al motivării stabilind obiective: crearea și utilizarea unor instrumente manageriale pentru asigurarea gestiunii eficiente a motivării și modificarea progresivă a culturii organizaționale favorabilă creării unui climat de muncă motivator și instaurării unor relații salariat – manager de tip win-win;
- conceperea modelului integrat al motivării ca un ghid de bune practici în care se pot regăsi trei tipuri de strategii (strategii de motivare, leadership și dezvoltare profesională) și propuneri de utilizare a unor instrumente manageriale utile și complexe. Modelul integrat al motivării a fost conceput având marea paradigmă a motivării în societatea contemporană în care leadership-ul și dezvoltarea profesională pot fi considerate factorii modelatori ai comportamentului uman. Această paradigmă presupune abordarea motivării din perspectiva a mai multor aspecte: egalitatea de șanse, respectarea diversității, promovarea managementului colaborativ, muncă în echipă, spirit întreprinzător, dialog social etc;

- identificarea unor instrumente manageriale (metode și tehnici) indispensabile pentru dezvoltarea competențelor de motivare.
- această cercetare face posibilă, pe de o parte, formularea de recomandări în definirea strategiilor de management al resurselor umane în cadrul industriei hoteliere și în îmbunătățirea formării în profesiile ospitalității în România, prin realizarea un studiu privind strategiile de motivare, leadership și dezvoltare profesională. Pe de altă parte, oferă investitorilor informații care le permit să aprecieze mai bine piața muncii din industria turismului.

CĂI VIITOARE DE CERCETARE

Cunoștințele obținute în urma acestui studiu pot ajuta alți manageri să creeze conștientizare cu privire la modul și ce înseamnă motivarea pentru angajații lor și modul în care aceștia ar putea obține performanțe sporite prin crearea de strategii de motivare, leadership și dezvoltare profesională, pentru menținerea obiectivelor.

În recrutarea personalului, managerii de resurse umane ar trebui să pună un accent deosebit pe cele trei abilități cheie care sunt comunicarea orală, marketingul și îngrijirea clienților.

Trebuie analizate cerințele managerilor pe baza modelelor adecvate de competențe existente, apoi trebuie evaluate

competențele liderilor actuali și comparate cu cele necesare pentru viitor. Acest lucru le permite să efectueze evaluări anuale în cele mai bune condiții posibile și să stabilească o structură reală de carieră în cadrul grupului, evitând astfel perturbările și costul înlocuirii personalului de conducere. Introducerea de practici de resurse umane prin care fiecare angajat să fie eligibil să devină manager, printr-un program de formare pe niveluri, ajutând la satisfacerea nevoii de manageri calificați.

Rezultatele acestei cercetări au fost obținute din declarațiile actorilor fără a ține cont de caracteristicile individuale ale acestora, dar eficacitatea practicilor profesionale se bazează și pe ergonomie, adică pe echilibrul dintre caracteristicile angajatului și factorii socio-tehnici ai postului pe care îl ocupă. Ergonomia bună la locul de muncă duce la mai puțin absenteism și la o productivitate mai bună. Prin urmare, pentru a-și face angajații mai eficienți, managerii ar trebui să ia în considerare și importanța ergonomiei.

O cercetare viitoare asupra perspectivei încrucișate a hotelurilor și instituțiilor de formare ar îmbogăți rezultatele acestui studiu, iar această cercetare ar putea fi efectuată și cu alte hoteluri din diferite țări europene.

O altă componentă cheie a oricărei strategii turistice trebuie să fie marketingul și promovarea atât a proiectelor turistice, cât și a destinației în ansamblu. Chiar și cea mai impresionantă atracție poate eșua fără o promovare adecvată. Deoarece marketingul este un subiect atât de complex, este necesar să se dezvolte o strategie

personală pentru a ajuta la planificarea, coordonarea și investiția în diferite acțiuni necesare, facilități turistice individuale și la nivel de destinație. Strategia de marketing ar trebui să se concentreze și pe anumite tipuri de turiști.

Se recomandă o dimensiune mai mare a eșantionului pentru studii ulterioare pentru a promova validitatea și a realiza generalizarea eficientă a rezultatelor.

LIMITELE CERCETĂRII

Studiul a fost limitat la hotelurile selectate din zona Valea Teleajenului. Disponibilitatea managerilor a împiedicat un interviu amplu necesar pentru a obține date suplimentare pentru acest studiu. O altă limitare luată în considerare a fost onestitatea participanților în timpul interviurilor față în față.

Domeniul de aplicare: a fost limitat la numărul de participanți care se aflau în diferite funcții. Am limitat domeniul de aplicare managerii care au folosit strategii motivaționale pentru a spori performanța angajaților pentru a obține perspectivă asupra opiniilor, strategiilor și diferențelor lor în ceea ce privește motivarea.

Formarea continuă neconstantă în industria turismului: joacă un rol foarte important în măsura în care este orientată către noi competențe și, prin urmare, are avantajul de a fi folosită pentru a reacționa rapid la circumstanțe în schimbare.

Utilizarea limbilor străine: sunt foarte puțini angajați care vorbesc fluent două limbi străine în același timp. Pe termen lung, ar fi de preferat ca acești angajați să stăpânească mai multe limbi străine pentru a răspunde clientelei diverse a destinației românești, care va continua să crească în anii următori, iar limbile străine sunt unul dintre factorii cheie de succes în industria hotelieră.

Planurile de carieră: o parte destul de mare a respondenților nu este stabilă la locul de muncă actual. Acest lucru se datorează perspectivei slabe și invizibile de promovare. Se pare că unii dintre ei plănuiesc să meargă să lucreze într-un alt hotel sau într-o altă industrie. Prin urmare, stabilirea unui plan transparent de formare și dezvoltare profesională devine vitală pentru fiecare unitate hotelieră pentru a-și dezvolta și păstra personalul. Astfel, este necesar să se clarifice personalului propriile perspective de promovare și planurile de dezvoltare pe termen lung. Rezultatul unui adevărat sistem de dezvoltare profesională va permite angajaților să fie mai optimiști și mai încrezători în carieră. De exemplu, o serie de lanțuri hoteliere au introdus planuri de îmbunătățire a carierei în cadrul structurilor lor, în vederea reducerii fluctuației personalului.

Inițial, cercetătorul a plănuit să efectueze un sondaj și a bazat cercetarea pe datele primare, totuși, din cauza focarului de Covid-19 și a majorității angajaților din sectorul ospitalității fiind în concediu, cercetătorul nu a avut altă opțiune decât să continue cu descoperirile de date secundare. Un alt motiv pentru care nu se efectuează sondaj s-a datorat impactului psihologic temporar al

Covid-19 asupra angajaților din sectorul ospitalității, unde răspunsurile lor la întrebările sondajului pot varia în funcție de circumstanțele actuale.

Constatările pot contribui, de asemenea, la continuarea strategiilor de motivare care funcționează și la îmbunătățirea strategiilor de motivare care ar putea avea un impact suplimentar pentru a îmbunătăți performanța angajaților. Managerii trebuie să ofere noi cunoștințe despre strategiile motivaționale care funcționează pentru angajații lor și posibilitatea de a ajusta strategiile motivaționale după cum este necesar pentru a obține cele mai bune rezultate pentru performanța angajaților. Aceste cunoștințe partajate pot încuraja managerii din industria turismului să dezvolte noi strategii pentru motivarea angajaților pentru a îmbunătăți performanța. Prin împărtășirea răspunsurilor angajaților, acest studiu poate influența schimbarea în comunitățile existente, prin dezvoltarea companiilor care dau înapoi comunității acte caritabile și mijloace bănești și prin îmbunătățirea relației angajat-manager în care managerii vor continua să găsească noi moduri pentru a motiva angajații.

BIBLIOGRAFIE

1. Adams, J.S. 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* Vol 67: pp 422-436
2. Alderfer, C.P 1972. *Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press
3. Alonderiene, R., & Majauskaite, M. 2016. Leadership Style and Job Satisfaction in Higher Education Institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164
4. Andrew, D., & Kent, R., 2007. The Impact of Perceived Leadership Behaviors on Satisfaction, Commitment, and Motivation: An Expansion of the multidimensional model of Leadership. *International Journal of Coaching Science*, 1(1), 35-56
5. Armstrong, M., 2010. *A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed.* Kogan Page: London.
6. Bandura, A. 1977. *Social learning theory*. New Jersey: Prentice Hall
7. Bartol, K. M., & Martin, D. C. 1998. *Management*. New York: McGraw-Hill
8. Baron, R. A. 1983. *Behaviors in organisations*. New York: Ally & Bacon, Inc

9. Bass, B.M. 1997. Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139
10. Ballentine, A. 2003. *Non-monetary rewards in the workplace*
11. Bergmann, J. J., & Scarpello, V. G. 2002. *Compensation decision making*. South Western, Australia.
12. Benabou, R., & Tirole, J., 2006. Incentives and Prosocial Behaviour. *American Economic Review*, 96(5), 1652-1678.
13. Boyatzis, R. E., Smith, M. L., and Beveridge, A. J. 2013. Coaching with compassion: inspiring health, well-being, and development in organizations. *J Appl. Behav. Sci.* 49, 153–178
14. Butkus, R. T., & Green, T. B. 1999. *Motivation, beliefs and organizational transformation.: Organizational* Quorum Books
15. Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row
16. Blanchflower, D.G., & Oswald, A.J., 1999. Well-Being, Insecurity and the Decline of American Job Satisfaction. Working Paper University Warwick, *Dartmouth College, USA and National Bureau of Economic Research Department*, University of Warwick, UK

17. Bryan, C. & Sell, L., 2011. Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited. *Labour*, 25(1), 1-23
18. Carey, W., Philippon, D. J., & Cummings, G. G. 2011. Coaching models for leadership development: An integrative review. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 51-69.
19. Coates C., 1995. *Managerul total*, Editura Teora, București
20. Cranny, C.J., Smith, P.C., & Stone, E.F., 1992. *The construct of job satisfaction*. In C.J. Cranny, P.C. Smith & E.F. Stone (eds.), *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and how it Affects Their Performance*. New York: Lexington Books.
21. Clark, A.E., 1997. Job Satisfaction and Gender: Why are women so Happy at Work? *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
22. Chiu, R. K., Luk, V., & Tang, T. L. P. 2001. Hong Kong and China: The cash mentality revisited. *Compensation and Benefits Review*, 33(3), pp. 66-72
23. Dartey-Baah, K., 2012, Job Satisfaction and Motivation: Understanding its impact on employee commitment and organisational performance. *Academic Leadership: The Online Journal*, 8(4), 4-9
24. Daft, R.L. 2018. *The Leadership Experience (7th ed.)*. Cengage Learning

25. Dunoon, D., and Langer, E. 2012. Mindful leadership communication: three keys for action. *Train. Dev. Aust.* 39, 12–14
26. Deutsch, M. 1992. Kurt lewin: the tough-minded and tender-hearted scientist. *J. Soc. Issues* 48, 31–43
27. Dessler, G. 2008. *Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall
28. Dessler, G. 2006. *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall
29. D.C.McClelland and DH Burnham, 2000. Power is the Great Motivator, *Harvard Business Review*, p.100-110
30. Drucker, J., & White, G. 2000. *The context of reward management*, in White, G., & Drucker, J. *Reward Management: A Critical Text*, Routledge Studies in Employment Relations. London.
31. Duggan, T and Media, D. 2013. *Theories of Learning Human Resource Development*.
32. Ehlen, C., Van der Klink, M., Roentgen, U., Curfs, E., and Boshuizen, H. 2014. Knowledge productivity for sustainable innovation: social capital as HRD target. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 54-74
33. Elliot, A. J. & McGregor, H. A., 1999. Test anxiety and the hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 628-644

34. Fiedler, F. E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill
35. Filipkowski, M., & Johnson, C.M., 2008, Comparisons of Performance and Job Insecurity in Union and Non union Sites of a Manufacturing Company. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28(4), 218-237
36. Forastieri, V., 2000. *Women Workers and Gender Issues on Occupational Safety and Health*. Geneva: International Labour Office
37. Fu, N. 2013. Exploring the Impact of High Performance Work Systems in Professional Service Firms: A Practices-Resources-Uses Performance Approach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), 240–257
38. Friedrich Schiller - cel mai bun dramaturg, poet și teoretician literar german
39. Goethe J., W., înnobilat în anul 1782 (n. 28 august 1749, Frankfurt am Main – d. 22 martie 1832, Weimar) a fost un poet german, ilustru gânditor și om de știință, una dintre cele mai de seamă personalități ale culturii universale.
40. Gilbert, T. F., 1978. *Human Competence: Engineering Worthy Performance*. New York: McGraw-Hill. and (1996). *Human Competence: Engineering Worthy Performance*,

Tribute Edition. Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement

41. Gilmer, B., 1961. *Industrial Psychology*. New York: McGraw-Hill
42. Ghinetti, P., 2007. The Public–Private Job Satisfaction Differential in Italy. *Labour*, 21(2), 361-388.
43. Hafiza, N. S., Shah, S. S., Jamsheed, H., & Zaman, K. 2011. Relationship Between Rewards and Employee’s Motivation in the Non-Profit Organizations of Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 4(2), pp. 327-334
44. Henderson, R. I. 2006. *Compensation Management in a Knowledge based-World*. New Jersey: Prentice Hall.
45. House, R.J. 1971. A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321- 339.
46. Henry Ford (n. 30 iulie 1863 – d. 7 aprilie 1947) a fost fondator al industriei americane de automobile, a întemeiat Ford Motor Company (1903), autor al unui nou mod de organizare a producției industriale, cunoscut sub denumirea de *fordism*.
47. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B., 1959. *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons
48. Herzberg, F., 1987. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 65, 5

49. Herzberg, F., 2003. One more time: how do motivate employees? *Harvard Business Review*, 81, 86-96
50. Ilies, R., Nahrgang, J.D., & Morgeson F.P. 2007. Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 269 –277
51. Ismail, A.I. 2014. *The Mediating Role of Distributive Fairness in the Relationship Between Performance-Based Pay, Career Incentives, Organizational Benefits and Employee Performance*
52. Jex, S. & Britt, T., 2008. *Organizational Psychology: A scientist-practitioner approach*. Hoboken, NJ. John Wiley & Sons, Inc.
53. Juan S., 1995, *Les formes elementaires de la vie quotidiene*, Paris: Preses Universitaires de France
54. Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992. The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 92-100
55. Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. K. 2005. Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), pp. 113-143
56. Kearney, A., Harrington, D., and Kelliher, F. 2014. Exploiting managerial capability for innovation in a micro-firm context: New and emerging perspectives within the

- Irish hotel industry. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 95-117.
57. Khan, K. U., Farooq, S. U., & Ullah, M. I. 2010. The Relationship between Rewards and Employee Motivation in Commercial Banks of Pakistan. *Research Journal of International Studies*(14), pp. 37-52
58. Knapp, M. S. 2003. Professional development as a policy pathway. In R. E. Floden (Ed.), *Review of research in education* (pp. 109-158). Washington DC: American Educational Research Association
59. Lawler, E. E. 2003. *Treat people right*. San Francisco: Jossey-Bass Inc
60. Lowery, C. M., Beadles, N. A., Petty, M. M., Amsler, G. M., & Thompson, J. W. 2002. An empirical examination of a merit bonus plan. *Journal of Managerial Issues*, 14, pp. 100-117
61. LePine, J.A, Erez, A., & Johnson, D.E. 2002. The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65
62. Lave, J., & Wenger, E. 1991. *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press
63. Ladegard, G., & Gjerde, S. 2014. Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed

- methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 631-646.
64. Luthans, F. 1998. *Organisational Behaviour*. Boston: Irwin McGraw-Hill
65. Locke, E.A., and Latham, G.P. 2006. New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5): 265- 268
66. Locke, E.A. 1969. What is job satisfaction? *Organizational Behaviour and Human Performance Vol 4*: pp 309- 336
67. Levin, I. and Stokes, J. P.1989. Dispositional Approach to Job Satisfaction: Role of Negative Affectivity, *Journal of Applied Psychology Vol 74*
68. Lao Tzu, cunoscut sub numele de Laozi, este una dintre cele mai influente și mistice figuri ale Chinei din secolul al VI-lea. Cu cartea sa, Tao Te Ching, el a devenit fondatorul de neegalat al taoismului. Filozofia sa îi încurajează pe oameni să urmeze "modul cel mai natural și mai extatic al vieții (care duce în cele din urmă la nemurire)".
69. Marshall Bertram Rosenberg (6 octombrie 1934 – 7 februarie 2015) a fost un psiholog, mediator, autor și profesor american. Începând cu începutul anilor 1960, el a dezvoltat comunicarea nonviolentă, un proces de sprijinire a parteneriatului și de rezolvare a conflictelor în interiorul oamenilor, în relații și în societate.

70. McGregor, D.M. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
71. Murray, H. A. 1938. *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press
72. Minden, H. 1982. *Two Hugs for Survival*. Toronto, ON: McClelland and Stewart Limited
73. Milkovich, G. T., & Newman, J. M. 2008. *Compensation*. New York: McGraw-Hill
74. Mol, A. 1992. Motivating subordinates. *IPM Journal*, 11(2), pp. 19-22
75. Nabi, G.R., 2000. Motivational Attributes and Organizational Experiences as Predictors of Career-enhancing Strategies. *Career Development International*, 5(2), 91-98.
76. Ouchi, W. G. 1981. *Theory Z*, Addison-Wesley Reading Mass
77. Piaget J., 1967. *Logique et connaissance scientifique*, *Collection Encyclopédie de la Pléiade (n° 22)*, Gallimard, pag. 6
78. Popescu, C., Răboacă, Gh., Ciucur, D. & Iovan, D. (2006). *Metodologia cercetării științifice economice*, Bucharest: Editura ASE
79. Popescu D. M., 2010, *Comunicare și negociere în afaceri*, Editura Bibliotheca

80. Popescu D. M., Robescu V. O., Barbu I., Stoica C., Dima N., The Romanian public organizations and resistance to change, publicata in volumul "*Management Horizons in Changing Economic Environment: Visions and Challenges*", September 22-24, 2011, Kaunas, Lithuania, volum indexat EBSCO
81. Ren, T., 2010. Value Congruence as a Source of Intrinsic Motivation. *Kyklos*, 63(1), 94-109
82. Reb, J., Sim, S., Chintakananda, K., Bhave, D. P. 2015. *Leading with mindfulness: exploring the relation of mindfulness with leadership behaviors, styles, and developmen*, in *Mindfulness in Organizations: Foundations, Research, and Applications*, eds J. Reb and P. Atkins (Cambridge: Cambridge University Press), 256–284.
83. Ristea A.-L., Ioan-Franc V., Popescu C., 2017, METODICĂ ÎN CERCETAREA ȘTIINȚIFICĂ, Sintează documentar-metodologică și note de curs pentru uzul studenților, masteranzilor și doctoranzilor în științe socioumane - ediția a doua revăzută și adăugită, Editura Expert, București
84. Ruohotie, P. 2002. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu [Learning and professional growth]*. Juva: WS Bookwell Oy.

85. Rys, M. 2007. *The effect of rewards on the attitude towards knowledge sharing in organizations*. Universiteit Maastricht, Netherlands
86. Sauer, S., and Kohls, N. 2011. *Mindfulness in leadership: does being mindful enhance leaders' business success?*, in *Culture and Neural Frames of Cognition and Communication. On Thinking*, eds S. Han and E. Pöppel (Berlin: Springer)
87. Sessa, V.I., and London, M. 2015. *Continuous learning in organizations: Individual, group, and organizational perspectives*. Psychology Press
88. Senge, P.M., 1992. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business/Doubleday. *Labour*, 14(3), 473-502.
89. Sir Winston Leonard Spencer Churchill a fost un om politic britanic, prim-ministru al Regatului Unit în Al Doilea Război Mondial. Deseori apreciat ca fiind unul din cei mai mari lideri de război ai secolului, a servit ca prim-ministru în două mandate: 1940-1945 și 1951-1955. A fost ofițer în Armata Britanică, istoric, scriitor și artist, deosebit de apreciat „pentru măiestria sa în descrierea istorică și biografică, precum și pentru oratorie strălucită în apărarea valorilor umane exaltate”.
90. Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A.A., 2000. Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and

- determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29, 38-517
91. Spector, P.E., 2000. *Industrial and Organisational Psychology: research and practice. 2nd ed.* Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
 92. Shaw, J., & Newton, J. 2014. Teacher Retention and Satisfaction with a Servant Leader as Principal. *Education*, 135(1), 101-106
 93. Shen, H., Li, Z., & Yang, X. 2015. Processes, characteristics, and effectiveness. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 486-503.
 94. Shafiq, M. M., Mariam, M., & Raza, M. S. 2011. Association between Reward and Employee motivation: A case study Banking Sector of Pakistan. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(1), pp. 165-178
 95. Tang, T.L., Chiu, R.K., & Luk, V.W., 2002. Retaining and motivating employees: compensation preferences in Hong Kong and China. *Personal Review*, 31(4), 402-431.
 96. Tang, T. L. P. 2007. Income and quality of life: Does the love of money make a difference? *Journal of Business Ethics*, 72(4), pp. 375-393
 97. Testa J.P., Lafargue J., Tilhet-Coartet V., 2013. *La boîte à outils du leadership*, Dunod, Paris, pag 32
 98. Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. 2007. *Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational*

Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. Library Philosophy and Practice

99. Tietjen, M.A., & Myers, R.M., 1998. Motivation and Job Satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231
100. Thomas L., Thomazeaula S. M., 2014. *La boîte à outils de la motivation*, Dunod, pag 16
101. Vagu P., Stegăroiu I., 2006. *Lideriatul, de la teorie la practică* - Editura Bibliotheca, pag 195
102. Vagu P., Stegăroiu I., 2007. *Motivarea în muncă. De la teorie la practică*, Editura Bibliotheca
103. Verdorfer, A. P. 2016. Examining mindfulness and its relations to humility, motivation to lead, and actual servant leadership behaviors. *Mindfulness* 7, 950–961.
104. Vincent Lenhardt, născut în 1942, este un consultant, coach și trainer francez, autor a mai multor cărți despre management, inteligență colectivă și coaching. Consultant specializat în dezvoltarea organizațiilor (O.D.), implementarea inteligenței colective și sprijinirea liderilor, susține numeroase echipe și companii naționale și internaționale.
105. Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York: John Wiley

106. Webster-Wright, A. 2010. *Authentic professional learning: Making a difference through learning at work*. Dordrecht: Springer, p 12
107. Werner, J.M., and Desimone, R.L. 2009. *Human resource development (5th.ed.)* Mason: South-Western Cengage Learning
108. Wilson, G., 2010. The effects of external rewards on intrinsic motivation. Available at: <http://www.abcbodbuilding.com/rewards.pdf>
109. Wilson, T. B. 1994. *Innovative reward systems for the changing workplace*. United States of America: R.R. Donnelley & Sons Company
110. Wheelan, S.A., 2010. *Creating effective teams - A guide for members and leaders*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications
111. Yukl, G. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289
112. Zaccaro, S.J., & Klimoski, R, 2001. *The Nature of Organizational Leadership*. San Francisco: Wiley
113. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais-monolingue>, accesat 19.03.2022, ora 07.16
114. OECD. (2014c). *OECD Employment Outlook 2014*. OECD Publishing, Paris.

http://www.oecdilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2014_empl_outlook-2014-en

115. “Versiunea finală a metodologiei pentru elaborarea documentelor strategice și aplicarea acesteia” Strategia de Dezvoltare Turistică a României Volumul 2 – Strategia și Planul de Acțiune, <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2020/09/Strategia-de-Dezvoltare-Turistic%C4%83-a-Rom%C3%A2niei-volum-2-Strategia-%C8%99i-Planul-de-Ac%C8%9Biune.pdf>, accesat vineri 28.01.2022, ora 08.58
116. Tourism and the European Union, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/568343/EPRS_IDA\(2015\)568343_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/568343/EPRS_IDA(2015)568343_EN.pdf) , accesat 14.03.2022, ora 20.23
117. Regional Tourism Development in Romania - Consistency with Policies and Strategies Developed at EU Level, file:///C:/Users/Wind%2010/Downloads/Regional_Tourism_Development_in_Romania_-_Consiste.pdf, accesat vineri 28.01.2022, ora 07.13
118. European Union Tourism Trends, <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419470>, accesat 14.03.2022
119. Tourism-dependent economies are among those harmed the most by the pandemic,

<https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2020/12/impact-of-the-pandemic-on-tourism-behsudi.htm>, accesat

duminică, 15.05.2022, ora 22.00





120. Which trends offer opportunities or pose threats on the European outbound tourism market?,

<https://www.cbi.eu/market-information/tourism/trends> ,

accesat 14.03.2022, ora 20.44

121. The COSME work programme 2015, p. 44

CURRICULUM VITAE

INFORMAȚII PERSONALE		SĂNDULESCU DUMITRU			
	 Măgurele, 660 A, Prahova				
	 0720320557				
	 miti.sandulescu@yahoo.com				
	Sexul M Data nașterii 21.03.1976 Naționalitatea Română				
STUDIILE PENTRU CARE SE CANDIDEAZĂ PROFILUL PERSONAL					
EXPERIENȚA PROFESIONALĂ					
		Director vânzări - THERMO DESIGN SRL Director Dezvoltare: Prahova, Brașov, Covasna, Harghita, Dâmbovița, Buzău, Teleorman – Aplast SRL Director Vânzări - PORTO-ROMAN SRL Manager producție/Area sales manager: Prahova, București, Buzău, Dâmbovița și Brașov – Joinery Plast Area sales manager: Prahova, Brașov, Dâmbovița, Argeș, Buzău, Teleorman, Giurgiu, Profesor - L.T.Gh.I. Sisesti, Valea Călugărească Profesor - Liceul Tehnologic Viaceslav Hamaj, București, Sector 1			
EDUCAȚIE ȘI FORMARE					
2021 - prezent	Masterat- Univ. VALAHIA Târgoviște				
	Facultatea Facultatea de Ingineria Materialelor și Mecanică				
	Echipamente Moderne de Fabricare și Testare în Ingineria Mecanică				
2019 - prezent	Doctorat - Univ. VALAHIA Târgoviște				
	Management Târgoviște				
2017 - 2019	Masterat – Univ. VALAHIA Târgoviște				
	Managementul organizatiei Targoviste				
Sep 2015	A.I.D.C. Fomator de Fomatori				
Mar 2011 - Mai 2011	A.S.S.D. Inspector în domeniul securității și sănătății în muncă				
COMPETENTE PERSONALE					
Alte limbi străine cunoscute	INTELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
Engleză	Avansat	Avansat	Avansat	Avansat	Avansat
	Scrieți denumirea certificatului. Scrieți nivelul, dacă îl cunoașteți.				
Franceză	Avansat	Avansat	Avansat	Avansat	Avansat
	C1				

Competențe de comunicare	Managementul timpului, <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizat, ▪ Responsabil, ▪ Stabil, ▪ Abilități de negociere, ▪ Abilități de planificare, ▪ Abilitatea de a asculta, ▪ Persoană dinamică, ▪ Asertivitate, persoana ambițioasă 										
Competențe organizaționale / manageriale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De gestionare a timpului ▪ Comunicare ▪ Stabilirea obiectivelor ▪ Delegare ▪ Automotivare ▪ Gândire analitică ▪ Atenție la detalii ▪ Luarea deciziilor ▪ Planificare strategică 										
Abilitati dobandite la locurile de munca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ERP, WIN, Word, fact, fen, saga, casa, WinA 										
Competențe dobândite la locul de muncă	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaborare ▪ Serviciu clienți ▪ Managementul documentelor ▪ Abilități interpersonale ▪ Rezolvarea problemelor ▪ Inventivitate ▪ De gestionare a timpului 										
Competențe digitale	AUTOEVALUARE										
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Procesarea informației</th> <th style="width: 20%;">Comunicare</th> <th style="width: 20%;">Creare de conținut</th> <th style="width: 20%;">Securitate</th> <th style="width: 20%;">Rezolvarea de probleme</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Utilizator experimentat</td> <td style="text-align: center;">Utilizator experimentat</td> <td style="text-align: center;">Utilizator experimentat</td> <td style="text-align: center;">Utilizator experimentat</td> <td style="text-align: center;">Utilizator experimentat</td> </tr> </tbody> </table>	Procesarea informației	Comunicare	Creare de conținut	Securitate	Rezolvarea de probleme	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat
Procesarea informației	Comunicare	Creare de conținut	Securitate	Rezolvarea de probleme							
Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat							
	Niveluri: Utilizator elementar - Utilizator independent - Utilizator experimentat										
Permis de conducere	Categoria B										

LISTA DE ARTICOLE PUBLICATE

1. Cristina Gabriela VASCIUC (SĂNDULESCU), Dumitru SĂNDULESCU, Irina OPREA, Otilia CRĂCIUN (RADU), Casilda Rodica GRIGORE (BAȘTINĂ), *Study of the consumption behavior of postal services in Romania*, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 21(2), 2019, pag. 83-89:

<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/937197>

2. Cristina Gabriela VASCIUC (SĂNDULESCU), Dumitru SĂNDULESCU, Otilia CRĂCIUN (RADU), *Methods, Techniques and Sales Strategies*, *Lumen Series* ISSN: 2601 –2510 | e-ISSN: 2601 – 2529, 2020, Volume 14, *International Conference Innovative Business Management & Global Entrepreneurship (IBIMAGE 2020)*, pag. 661-669:

<https://proceedings.lumenpublishing.com/ojs/index.php/lu-menproceedings/article/view/598/598>

3. *International Conference Innovative Business Management & Global Entrepreneurship (IBIMAGE 2020)*: Otilia CRĂCIUN (RADU), Cristina Gabriela VASCIUC

(SĂNDULESCU), Dumitru SĂNDULESCU, *Ecotourism in Bucovina*, Lumen proceedings Series ISSN: 2601 – 2510 | e - ISSN: 2601 – 2529, 2020, Volume 14, pag. 734 – 743:

<file:///C:/Users/Wind%2010/Downloads/document.pdf>

4. International Conference “Present Issue of Global Economy”, 17th Edition June, 25th – 27th 2020, Constanța: Otilia Crăciun (Radu), Cristina Gabriela Vasciuc (Săndulescu), Dumitru Săndulescu; *Ecotourism in Panama – The Way to Increase the Tourism*, pag 66 – 70:

<https://stec.univ->

[ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%201/9.pdf](https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%201/9.pdf)

PARTICIPARE CONFERINȚE

1. SIMPOZIONUL CERCETĂRILOR DOCTORALE 18-19 IULIE 2019
2. ”International conference on management, economics and accounting – ICMEA 2019”, 14-15 noiembrie 2019, 11th Edition, Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia
 - a) Cristina Gabriela VASCIUC (SĂNDULESCU), Dumitru SĂNDULESCU, Irina OPREA, Otilia CRĂCIUN (RADU), Casilda Rodica GRIGORE (BAȘTINĂ), *Study of the consumption behavior of postal services in Romania*
 - b) Otilia CRĂCIUN (RADU), Cristina Gabriela VASCIUC (SĂNDULESCU), Dumitru SĂNDULESCU, Irina OPREA, *Strategies for organizing ecotourism in Panama*
 - c) Otilia CRĂCIUN (RADU), Cristina Gabriela VASCIUC (SĂNDULESCU), Dumitru SĂNDULESCU, Irina OPREA, *The Danube Delta - An ecotourism destination of Romania*
 - d) Cristina Gabriela VASCIUC (SĂNDULESCU), Dumitru SĂNDULESCU, Otilia CRĂCIUN (RADU), Casilda Rodica GRIGORE (BAȘTINĂ), *Personal development, indispensable in nowadays’ management*
3. International Conference Innovative Business Management & Global Entrepreneurship (IBIMAGE 2020) Cristina

- Gabriela VASCIUC (SĂNDULESCU), Dumitru SĂNDULESCU, Otilia CRĂCIUN (RADU), *Methods, Techniques and Sales Strategies, Lumen Series* ISSN: 2601 – 2510 | e-ISSN: 2601 – 2529, 2020, Volume 14,
4. International Conference “Present Issue of Global Economy”, 17th Edition June, 25th – 27th 2020, Constanța Otilia Crăciun (Radu), Cristina Gabriela Vasiciu (Săndulescu), Dumitru Săndulescu; *Ecotourism in Panama – The Way to Increase the Tourism*
 5. ICMEA 2022 CONFERENCE, 19th-20th May, 2022, DUMITRU SĂNDULESCU, SIMONA MAICAN, *KNOWLEDGE MANAGEMENT: A CHALLENGE TO THE NEW COMPETITIVENESS OF THE 21ST CENTURY*
 6. CONFERINȚA NAȚIONALĂ MULTIDISCIPLINARĂ EFICIENTIZAREA ACTULUI EDUCAȚIONAL PRIN ABORDAREA INTEGRATĂ A CONȚINUTURILOR ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR 20-22 MAI 2022



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

*The Importance of Motivation and
Its Implications on the Satisfaction
of Tourism Employees*

**PHD. SUPERVISOR,
Professor Ion STEGĂROIU, PHD.**

**PHD STUDENT,
Dumitru SĂNDULESCU**

**TÂRGOVIȘTE
2022**

CONTENTS OF THE SUMMARY OF THE DOCTORAL THESIS

INTRODUCTION	49
THE STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS	51
THE GENERAL OBJECTIVE OF THE DOCTORAL THESIS	55
SPECIFIC OBJECTIVES.....	56
THE MAIN HYPOTHESIS AND WORK HYPOTHESES	56
CONCLUSIONS	57
PERSONAL CONTRIBUTIONS	62
FUTURE RESESARCH PATHWAYS	65
RESEARCH LIMITS	67
BIBLIOGRAPHY	70
CURRICULUM VITAE.....	87
LIST OF ARTICLES PUBLISHED.....	89
PARTICIPATION IN CONFERENCES.....	91

Keywords: motivation, leadership, organizational change,
tourism, satisfaction

INTRODUCTION

Motivation and job satisfaction are the key factor for achieving performance for all types of organizations. Motivation and job satisfaction influence workers to ensure the maximum use of their efforts to achieve organizational goals. Job satisfaction and motivation at work create a pleasant working environment that helps ensure performance efficiency. Motivation is a psychological trait that influences a person to act towards a desired goal. Efforts to create a motivated and satisfied workforce in order to improve productivity remain the crucial factor in recent times.

This PhD thesis considers motivation and job satisfaction as key factors for organizational success.

Job satisfaction has significance for human health both physical and mental and is positively or negatively correlated. Workplace satisfaction is a combination of cognitive and affective reactions to differentiated perceptions about what an employee wants to receive compared to what they actually receive. Job satisfaction was the most frequently investigated variable in organizational behavior.

The doctoral thesis provides an overview of the different methods of motivating employees to increase the economic importance of tourism and summarizes the factors that influence the economic contribution of tourism using a self-developed framework.

The usefulness of the scientific approach

Conducting this study increases the understanding of the diverse workforce and provides resources for cutting-edge management to better manage its human capital. This research will also provide practical implications to hotel managers to develop better policies and practices and increase employee satisfaction, morale, resulting in excellent customer service and strong customer loyalty. There are also additional reasons why the topic of the implications of motivation on employee satisfaction in the tourism sector is very relevant for both academic research and practitioner-oriented advice: firstly, and unlike other sectors whose economic relevance is not disputed, i.e. widely recognised (such as car manufacturing), tourism stakeholders must emphasise the economic relevance of tourism in order to highlight lobbying efforts in terms of financial resources, laws, planning, regulation, taxation and subsidies. Secondly, due to the complex structure of the different branches that make up the tourism sector, huge empirical efforts are required to measure the economic relevance of tourism for these subsectors and branches, as well as for the national / regional economy in total. This complexity has paved the way for its own field of research dealing with the motivation of employees in tourism, which has made considerable progress over the years. Thirdly, studies assessing the economic effects of tourism provide the only quantifiable results of tourism impact in monetary terms

compared to the image, infrastructure or competence effects of tourism, where several other variables occur.

THE STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

This PhD thesis is structured in five chapters, as follows:

Chapter 1, **The state of knowledge in the field**, describes the diversity of motivation theories, which represents the basis of this research: theories of the content of motivation, theories of the motivation process, interaction theories, theories of personal development. Motivated employees have a sense of belonging and loyalty to the organization and always work hard to be associated with the results of their work. Motivation has an effect on employees as individuals to achieve and as well as on the ability to be innovators because they believe in themselves, which will benefit the organization to succeed. A motivated worker is easy to keep, so saving the finances of the organization for the replacement of workers also encourages workers to always achieve more in daily productions, since they have a sense of security in their work. The management team will have time to deal with other important issues, as the motivated workforce can form teams that can help oversee and produce work.

Motivation is extremely necessary for employees in an organization to be productive, and the leadership style has an important role to play. Motivation is not always based on financial rewards; non-financial reward methods can also be used to get the best out of employees. Although individuals have their

expectations, it is the responsibility of management to develop and align with theories that are appropriate to bring satisfaction to their employees. However, there is not a single reliable theory to use; a mixture of them can be used. As regards workforce empowerment, employees should be encouraged and given a platform to voice their concerns about how they can be motivated. Rewards and promotions from performance reviews can be used to boost employee morale as well as feedback. All employees should understand the vision and goals of the company and work together to achieve them. In some organizations, workers perform their tasks in a team through which, if a certain section of employees is affected, it will affect the entire factory. Employees perform their tasks diligently if they are inspired and motivated, because the results will always be positive and the production effective. Organizations that are result-oriented will motivate employees to achieve their goals.

Chapter 2, **Particularities of tourism in the EU and Romania**, describes aspects of tourism, which has seen a continuous expansion and diversification to become one of the largest and fastest growing economic sectors in the world. The tourism sector is a key driver of socio-economic progress through the creation of jobs and enterprises, export revenues and infrastructure development. Tourism is estimated to account for 10% of the world's gross domestic product and one in ten jobs globally. Also, in the EU economy, tourism is a crucial economic

engine and a job creator. The EU has a well-developed tourism sector that responds to substantial demand, both domestic and international, the latter accounting for almost half of international tourist arrivals in the world and 31% of international revenues. Businesses in tourism-related industries have employed about millions of people in the European Union. In addition, tourism contributes significantly to the balance of payments. Tourism is a labour-intensive sector that has become a major source of job creation at all skill levels. Globally, tourism is estimated to represent one in ten jobs, including direct, indirect and induced jobs, as mentioned at the beginning of this chapter. Tourism has a significant multiplier effect, creating jobs in related sectors such as agriculture, construction, maintenance, retail, crafts or financial services. According to UNWTO and the International Labour Organization, a job in the basic industry of tourism accommodation creates about half of the additional (indirect) jobs in the tourism-related economy. In the European Union, tourism industries also support a substantial number of jobs and offer a lot of opportunities for entrepreneurs. Tourism is one of the most dynamic and resilient economic sectors and has a strong capacity to generate jobs, especially for women and young people, and to increase the role of SMEs in the tourism value chain. It is important that tourism has a higher share of employed women and entrepreneurs than the economy as a whole and creates significant employment opportunities for young people, thus making a strong contribution to reducing youth unemployment. In times of

economic hardship, employment in tourism tends to be less affected and to recover more quickly than other economic sectors.

Chapter 3, **The conceptual, epistemological and methodological framework of the scientific approach**, focuses on the concepts with which this approach operated, namely, motivation, leadership and professional development, basic concepts that were highlighted by the approach of the specialized literature. At the same time, the positioning within the pragmatic constructivist epistemological paradigm was chosen, because the agnostic posture put by this paradigm corresponds to our personal beliefs regarding organizational phenomena. The pragmatic constructivist epistemological paradigm in which it subscribes, is based on an ontological hypothesis that does not pronounce on the existence of a real in itself.

Chapter 4, **Empirical research**, was conducted through a questionnaire as a way of collecting data, which was based on three fundamental themes: motivation, leadership and professional development. In order to concretize it, a field study was carried out, respectively at the accommodation units in the Valea Teleajenului area. As the study was conducted during the pandemic, it highlighted the difficulties that employees went through during this period, in exercising their work tasks.

Chapter 5, **The Model MOTIVATION - LEADERSHIP - PROFESSIONAL DEVELOPMENT – a collaborative management model that contributes to increasing the**

satisfaction of tourism employees, was developed by the author as a support for companies in the hospitality sector, for the use of appropriate tools and strategies to motivate employees. It also proposes a good practice guide as a way of implementing the proposed actions. The collaborative management used to achieve the MLDP model is based on Coates' specification, which emphasizes the determining role of the manager in creating specific actions to achieve organizational objectives. Among these actions, one can notice the care for the clients, which implies meeting their needs and expectations, the deep knowledge of the clients and the obsession with satisfying them.

The doctoral thesis ends with final conclusions, personal contributions to future research paths, research limits and bibliography, as a fundamental part of documentation and writing.

THE GENERAL OBJECTIVE OF THE DOCTORAL THESIS

The general objective of this doctoral thesis is to investigate the ways in which the involvement and motivational factors among the hotel employees match their needs and those of the organization and to determine the factors of motivation, satisfaction and involvement among the employees.

SPECIFIC OBJECTIVES

SO1 To determine managers to be aware of the professional satisfaction of their employees, their level of involvement and the factors that motivate employees at their workplaces.

SO2 To assess the manner in which motivating employees is an important tool for the success of organizations.

SO3 To provide suggestions and recommendations to hotel managers in Valea Teleajenului to improve the level of satisfaction of their employees.

SO4 To determine the use of reward and recognition, as well as other methods such as incentives, as different ways of motivating employees.

THE MAIN HYPOTHESIS AND WORK HYPOTHESES

The main hypothesis

If an employee is motivated, there will be an increase in his or her performance at work, and in the end, he or she may experience an increase in job satisfaction so it can be said that there is a relationship between motivation and job satisfaction since they are the determining factors of the success of any company, and also

allow an insight into the corrective measures that could be implemented to increase job satisfaction in organizations.

The work hypotheses from which this scientific approach started are the following:

H1: There is a correlation between the level of personal development and the work satisfaction of employees in the field of tourism.

H2: The challenges and difficult tasks in the workplace cause employees to perform well in the workplace.

H3: There is a correlation between the feedback received from the manager and good employee motivation.

H4: There is a relationship of interdependence between the current pandemic context, which has influenced the well-being of employees, and overall job satisfaction.

H5: There is a difference depending on the age in terms of employee motivation.

H6: The involvement of leaders in organizations moderates the relationship between personal development and motivating employees in the field of tourism.

CONCLUSIONS

The purpose of this doctoral thesis is to illustrate how the use of appropriate employee motivation methods could bring value to the hotel industry, by improving the processes that help managers

motivate employees, who could become the future leaders of their organization, and to contribute to business practice, helping managers understand the need for further development of knowledge and skills to attract and retain valuable employees.

This doctoral thesis aimed at:

- focusing on human resources, organisational behaviour and studies on motivation, the working environment and work-private life balance;
- contributing to the critical assessment of employee perceptions regarding workplace rewards;
- providing examples of intrinsic and extrinsic motivating factors of employees;
- discussing the future challenges of employees' expectations towards the work environment.

The leaders of the organizations that participated in the study believe that positive motivation can lead to effective performance outcomes that help develop organizations. Leaders can learn how to retain their employees to meet the needs of a changing world. When managers meet the needs of their employees, employees could bring in numerous customers who could indirectly influence other companies and help communities thrive with the influx of tourism revenues. Motivation can be the basis of this social impact.

This study provides information that could benefit the HR department in better understanding employee needs.

This study shows that every person in the hotel industry can contribute to social support systems. As employees build their self-confidence as a result of the manager's motivation methods, employees can improve performance, which in turn can build lasting relationships both within the organization and within the community.

The tourism industry is demanding, and employees and managers must follow rigorous programs to meet organizational and guest expectations. The tourism industry will need to attract new emerging leaders and motivated employees to increase sustainability.

Tourism is a vital source of income and jobs, it is fundamental for many parts of Europe and for some of them even indispensable, because it is an important factor in improving competitiveness. According to the Treaty of Lisbon, the main objective of European tourism policy is to boost sectoral competitiveness, while bearing in mind that long-term competitiveness is closely linked to the flagship initiative 'An industrial policy for the age of globalisation', which, for good results, is necessary to support initiatives of the Member States or of the European regions through Community action.

The general aim of coordinating tourism efforts and initiatives in order to achieve a competitive, modern, sustainable and responsible tourism sector is viable if tourism is developed on

the basis of competitiveness and sustainability, a concept with triple significance:

- economic sustainability, ensuring fair and efficient economic development, enabling the advancement of future generations;
- socio-cultural sustainability, in line with the culture, values and identity of European regions;
- environmental sustainability, ensuring that development is compatible with the conservation of essential processes, biological diversity and biological resources.

Romania must undertake an image campaign to increase public and private information on the contribution of the tourism industry and the potential for development. In most countries of the world, jobs included in the tourism fields are divided into national professional associations, without a profit and without political purposes, aiming at defending the interests of work and favoring the development of their specialized professional actions. In this capacity, they participate in the policy-making process, in particular in the area of staff competences. Professional associations are those that propose courses and training programs to economic agents and educational establishments in the public and private sector for tourism jobs. They also participate in the preparation and implementation of decisions related to tourism development through their proposals. Tourism is an industry with an intensive, people-based labor market. When tourists visit Romania, they "buy"

not only the charm and attractions, but also the skills and services of tourism employees. That is why the development of human resources should be the main concern of tourism experts. Lately, Romania has responded to the growth of the tourism industry, focusing on product development and marketing.

In general, the labour market in tourism is characterized by a low level of education. Tourism is a traditional, fragmentary industry dominated by small businesses and run by managers who do not actually have formal education or training in tourism.

Due to the rapid change in the tourist nature, there is the danger arising from the lack of proper motivation of employees, who are overtrained in detailed knowledge and skills. Human resource development and training programs are often implemented ad hoc, with specific programs for different activities to prevent the most pressing needs in the field industry. There is a tendency to develop remedial training initiatives that respect what usually happens, rather than proactive training initiatives that anticipate the future needs of the industry.

The tourism industry and professional development must work together to promote the accessibility of tourism as an activity. Levels of education in schools – and in general – related to tourism, were low in the past and have contributed to the poor image of tourism and its acceptance as an activity in general. If education and training in tourism support a profitable tourism industry, where the key position of human resource development is well known,

stronger partnerships will be achieved, as well as better motivation and communication and a common direction for education, training and quality products in tourism.

The rapid relaunch of the Romanian tourism must be supported by facilities: increasing the motivation of the employees, reinvesting the profit, stimulating new investments, especially in the "special" tourist areas, in the seasonal tourist resorts, as well as for certain forms of tourism and categories of tourists.

PERSONAL CONTRIBUTIONS

The contributions of this study refer both to motivation, which is decisive for increasing employee satisfaction, and to leadership and professional development actions, which concern both theoretical and practical aspects.

Contributions of a synthetic nature:

- the achievement of the knowledge stage in the field of motivation management;
- the multidisciplinary approach of the doctoral thesis topics from a sociological, psychological, statistical, economic, marketing perspective, etc.;
- the presentation of the fundamental concepts with which the scientific approach operated (motivation, leadership and professional development);
- the research itself.

Theoretical and experimental contributions:

- the use of literature, the formulation of personal opinions on some issues regarding the management of motivation in the tourism sector. Thus, a process of identifying and studying the most representative bibliographic sources regarding the management of motivation, leadership and professional development was carried out;
- human resource performance in terms of motivation, leadership and professional development;
- the establishing of the research methodology in terms of identifying various malfunctions in the activity of companies in the tourism sector, regarding the motivation of the human resource and the impact of a number of factors, such as leadership and professional development;
- the design and application of the questionnaire as the main tool for collecting information;
- the analysis and validation of hypotheses related to the motivation of tourism employees;
- the introduction of new concepts in management theory, such as the MLDP model, a collaborative management model, which can be approached as a new concept, given the systemic vision that was the basis of its foundation in the causal relationships between the components;

- the identification of the relationships between motivation and the factors that influence it (leadership and professional development) from the perspective of increasing employee satisfaction and, at the same time, increasing the quality of the services offered. For this purpose, statistical methods were used to identify and explain the causes of the phenomena found and to specify their consequences;
- the carrying out of the empirical research by developing the three major themes that formed the basis of the scientific approach: motivation, leadership and professional development.

Contributions of a practical nature:

- designing the integrated model of motivation by setting objectives: creating and using managerial tools to ensure the efficient management of motivation and progressive modification of the organizational culture favorable to the creation of a motivating work climate and the establishment of employee-manager relationships of the win-win type;
- designing the integrated model of motivation as a guide of good practices in which you can find three types of strategies (motivation strategies, leadership and professional development) and proposals for the use of useful and complex managerial tools. The integrated model of motivation was conceived having the great paradigm of

motivation in the contemporary society where leadership and professional development can be considered the modeling factors of human behavior. This paradigm involves approaching motivation from the perspective of several aspects: equal opportunities, respecting diversity, promotion of collaborative management, teamwork, entrepreneurial spirit, social dialogue, etc.;

- identifying the managerial tools (methods and techniques) indispensable for the development of motivation skills;
- this research makes it possible, on the one hand, to formulate recommendations in defining human resources management strategies within the hotel industry and in improving training in hospitality professions in Romania, by conducting a study on motivation, leadership and professional development strategies. On the other hand, it provides investors with information that allows them to better appreciate the labor market in the tourism industry.

FUTURE RESESARCH PATHWAYS

The knowledge gained from this study can help other managers create awareness about how and what motivation means for their employees and how they could achieve increased performance by creating motivation, leadership and professional development strategies to maintain their goals.

In recruiting staff, HR managers should place particular emphasis on the three key skills that are oral communication, marketing, and customer care.

Managers' requirements must be analysed based on the appropriate models of existing competencies, then the skills of current leaders must be assessed and compared to those needed for the future. This allows them to carry out annual evaluations under the best possible conditions and to establish a real career structure within the group, thus avoiding disruptions and the cost of replacing management. Introducing human resources practices through which each employee is eligible to become a manager, through a leveled training program, helping to meet the need for qualified managers.

The results of this research were obtained from the statements of the actors without taking into account their individual characteristics, but the effectiveness of professional practices is also based on ergonomics, that is, on the balance between the characteristics of the employee and the socio-technical factors of the job they have. Good ergonomics in the workplace leads to less absenteeism and better productivity. Therefore, in order to make their employees more efficient, managers should also consider the importance of ergonomics.

Future research on the cross-perspective of hotels and training institutions would enrich the results of this study, and this research could also be carried out with other hotels in different European countries.

Another key component of any tourism strategy must be the marketing and promotion of both tourism projects and the destination as a whole. Even the most impressive tourist attraction can fail without proper promotion. Since marketing is such a complex topic, it is necessary to develop a personal strategy to help plan, coordinate and invest in various necessary actions, individual and destination-level tourist facilities. The marketing strategy should also focus on certain types of tourists.

A larger sample size is recommended for further studies in order to promote validity and achieve effective generalisation of results.

RESEARCH LIMITS

The study was limited to selected hotels in Valea Telejenuului area. The availability of managers prevented an extensive interview needed to obtain additional data for this study. Another limitation considered was the honesty of the participants during the face-to-face interviews.

The scope was limited to the number of participants in different positions. We have limited the scope of application to managers who have used motivational strategies to enhance the performance of employees to gain insight into their opinions, strategies, and differences in motivation.

Continuous non-steadfast training in the tourism industry: it plays a very important role insofar as it is geared towards new skills

and therefore has the advantage of being used to react quickly to changing circumstances.

The use of foreign languages: there are very few employees who are fluent in two foreign languages at the same time. In the long run, it would be preferable for these employees to master several foreign languages in order to respond to the diverse clients of the Romanian destinations, which will continue to grow in the years to come, and foreign languages are one of the key success factors in the hotel industry.

Career plans: a fairly large part of respondents is not stable at the current workplace. This is due to the weak and invisible prospect of promotion. It seems that some of them are planning to go to work in another hotel or in another industry. Therefore, the establishment of a transparent training and professional development plan becomes vital for each hotel unit in order to develop and retain its staff. Thus, it is necessary to clarify the staff's own prospects for promotion and long-term development plans. The result of a true system of professional development will allow employees to be more optimistic and confident in their careers. For example, a number of hotel chains have introduced career improvement plans within their structures to reduce staff turnover.

Initially, the researcher planned to conduct a survey and based the research on the primary data, however, due to the outbreak of Covid-19 and the majority of employees in the hospitality sector being on leave, the researcher had no other option but to continue

with the discoveries of secondary data. Another reason why the survey is not conducted was due to the temporary psychological impact of Covid-19 on employees in the hospitality sector, where their answers to the survey questions may vary depending on the current circumstances.

The findings can also help to continue the motivation strategies that work and to improve motivation strategies that could have an additional impact to improve employee performance. Managers need to provide new knowledge about the motivational strategies that work for their employees and the ability to adjust motivational strategies as needed to achieve the best results for employee performance. This shared knowledge can encourage managers in the tourism industry to develop new strategies to motivate employees to improve performance. By sharing employee responses, this study can influence change in existing communities, by developing companies that give back to the community charitable acts and funds, and by improving the employee-manager relationship in which managers will continue to find new ways to motivate employees.

BIBLIOGRAPHY

1. Adams, J.S. 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* Vol 67: pp 422-436
2. Alderfer, C.P 1972. *Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press
3. Alonderiene, R., & Majauskaite, M. 2016. Leadership Style and Job Satisfaction in Higher Education Institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164
4. Andrew, D., & Kent, R., 2007. The Impact of Perceived Leadership Behaviors on Satisfaction, Commitment, and Motivation: An Expansion of the multidimensional model of Leadership. *International Journal of Coaching Science*, 1(1), 35-56
5. Armstrong, M., 2010. *A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed.* Kogan Page: London.
6. Bandura, A. 1977. *Social learning theory*. New Jersey: Prentice Hall
7. Bartol, K. M., & Martin, D. C. 1998. *Management*. New York: McGraw-Hill
8. Baron, R. A. 1983. *Behaviors in organisations*. New York: Ally & Bacon, Inc
9. Bass, B.M. 1997. Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and

- National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139
10. Ballentine, A. 2003. *Non-monetary rewards in the workplace*
 11. Bergmann, J. J., & Scarpello, V. G. 2002. *Compensation decision making*. South Western, Australia.
 12. Benabou, R., & Tirole, J., 2006. Incentives and Prosocial Behaviour. *American Economic Review*, 96(5), 1652-1678.
 13. Boyatzis, R. E., Smith, M. L., and Beveridge, A. J. 2013. Coaching with compassion: inspiring health, well-being, and development in organizations. *J Appl. Behav. Sci.* 49, 153–178.
 14. Butkus, R. T., & Green, T. B. 1999. *Motivation, beliefs and organizational transformation.: Organizational* Quorum Books
 15. Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row
 16. Blanchflower, D.G., & Oswald, A.J., 1999. Well-Being, Insecurity and the Decline of American Job Satisfaction. Working Paper University Warwick, *Dartmouth College, USA and National Bureau of Economic Research Department*, University of Warwick, UK
 17. Bryan, C. & Sell, L., 2011. Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited. *Labour*, 25(1), 1-23

18. Carey, W., Philippon, D. J., & Cummings, G. G. 2011. Coaching models for leadership development: An integrative review. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 51-69
19. Coates C., 1995. *Managerul total*, Editura Teora, București
20. Cranny, C.J., Smith, P.C., & Stone, E.F., 1992. *The construct of job satisfaction*. In C.J. Cranny, P.C. Smith & E.F. Stone (eds.), *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and how it Affects Their Performance*. New York: Lexington Books.
21. Clark, A.E., 1997. Job Satisfaction and Gender: Why are women so Happy at Work? *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
22. Chiu, R. K., Luk, V., & Tang, T. L. P. 2001. Hong Kong and China: The cash mentality revisited. *Compensation and Benefits Review*, 33(3), pp. 66-72
23. Dartey-Baah, K., 2012, Job Satisfaction and Motivation: Understanding its impact on employee commitment and organisational performance. *Academic Leadership: The Online Journal*, 8(4), 4-9
24. Daft, R.L. 2018. *The Leadership Experience (7th ed.)*. Cengage Learning
25. Dunoon, D., and Langer, E. 2012. Mindful leadership communication: three keys for action. *Train. Dev. Aust.* 39, 12–14.

26. Deutsch, M. 1992. Kurt lewin: the tough-minded and tender-hearted scientist. *J. Soc. Issues* 48, 31–43
27. Dessler, G. 2008. *Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall
28. Dessler, G. 2006. *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall
29. D.C.McClelland and DH Burnham, 2000. Power is the Great Motivator, *Harward Business Review*, p.100-110
30. Drucker, J., & White, G. 2000. *The context of reward management*, in White, G., & Drucker, J. *Reward Management: A Critical Text*, Routledge Studies in Employment Relations. London.
31. Duggan, T and Media, D. 2013. *Theories of Learning Human Resource Development*.
32. Ehlen, C., Van der Klink, M., Roentgen, U., Curfs, E., and Boshuizen, H. 2014. Knowledge productivity for sustainable innovation: social capital as HRD target. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 54-74
33. Elliot, A. J. & McGregor, H. A., 1999. Test anxiety and the hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 628-644
34. Fiedler, F. E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill

35. Filipkowski, M., & Johnson, C.M., 2008, Comparisons of Performance and Job Insecurity in Union and Non union Sites of a Manufacturing Company. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28(4), 218-237
36. Forastieri, V., 2000. *Women Workers and Gender Issues on Occupational Safety and Health*. Geneva: International Labour Office
37. Fu, N. 2013. Exploring the Impact of High Performance Work Systems in Professional Service Firms: A Practices-Resources-Uses Performance Approach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), 240–257
38. Friedrich Schiller – the best German playwright, poet and literary theorist
39. Goethe J., W., ennobled in 1782 (b. 28 August 1749, Frankfurt am Main – d. 22 martie 1832, Weimar) was a German poet, illustrious thinker and scientist, one of the most important personalities of universal culture.
40. Gilbert, T. F., 1978. *Human Competence: Engineering Worthy Performance*. New York: McGraw-Hill. and (1996). *Human Competence: Engineering Worthy Performance*, Tribute Edition. Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement

41. Gilmer, B., 1961. *Industrial Psychology*. New York: McGraw-Hill
42. Ghinetti, P., 2007. The Public–Private Job Satisfaction Differential in Italy. *Labour*, 21(2), 361-388.
43. Hafiza, N. S., Shah, S. S., Jamsheed, H., & Zaman, K. 2011. Relationship Between Rewards and Employee’s Motivation in the Non-Profit Organizations of Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 4(2), pp. 327-334
44. Henderson, R. I. 2006. *Compensation Management in a Knowledge based-World*. New Jersey: Prentice Hall.
45. House, R.J. 1971. A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321- 339.
46. Henry Ford (b. 30 July 1863 – d. 7 April 1947) was the founder of the American automobile industry, founded the Ford Motor Company (1903), author of a new way of organizing industrial production, known as *fordism*.
47. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B., 1959. *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons
48. Herzberg, F., 1987. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 65, 5
49. Herzberg, F., 2003. One more time: how do motivate employees? *Harvard Business Review*, 81, 86-96

50. Ilies, R., Nahrgang, J.D., & Morgeson F.P. 2007. Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 269 –277
51. Ismail, A.I. 2014. *The Mediating Role of Distributive Fairness in the Relationship Between Performance-Based Pay, Career Incentives, Organizational Benefits and Employee Performance*
52. Jex, S. & Britt, T., 2008. *Organizational Psychology: A scientist-practitioner approach*. Hoboken, NJ. John Wiley & Sons, Inc.
53. Juan S., 1995, *Les formes elementaires de la vie quotidiene*, Paris: Preses Universitaires de France
54. Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992. The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 92-100
55. Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. K. 2005. Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), pp. 113-143
56. Kearney, A., Harrington, D., and Kelliher, F. 2014. Exploiting managerial capability for innovation in a micro-firm context: New and emerging perspectives within the Irish hotel industry. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 95-117

57. Khan, K. U., Farooq, S. U., & Ullah, M. I. 2010. The Relationship between Rewards and Employee Motivation in Commercial Banks of Pakistan. *Research Journal of International Studies*(14), pp. 37-52
58. Knapp, M. S. 2003. Professional development as a policy pathway. In R. E. Floden (Ed.), *Review of research in education* (pp. 109-158). Washington DC: American Educational Research Association
59. Lawler, E. E. 2003. *Treat people right*. San Francisco: Jossey-Bass Inc
60. Lowery, C. M., Beadles, N. A., Petty, M. M., Amsler, G. M., & Thompson, J. W. 2002. An empirical examination of a merit bonus plan. *Journal of Managerial Issues*, 14, pp. 100-117
61. LePine, J.A, Erez, A., & Johnson, D.E. 2002. The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65
62. Lave, J., & Wenger, E. 1991. *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press
63. Ladegard, G., & Gjerde, S. 2014. Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership

- development tool. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 631-646.
64. Luthans, F. 1998. *Organisational Behaviour*. Boston: Irwin McGraw-Hill
65. Locke, E.A., and Latham, G.P. 2006. New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5): 265- 268
66. Locke, E.A. 1969. What is job satisfaction? *Organizational Behaviour and Human Performance Vol 4*: pp 309- 336
67. Levin, I. and Stokes, J. P.1989. Dispositional Approach to Job Satisfaction: Role of Negative Affectivity, *Journal of Applied Psychology Vol 74*
68. Lao Tzu, known as Laozi, is one of the most influential and mystical figures of China of the sixth century. With his book, *Tao Te Ching*, he became the unparalleled founder of Taoism. His philosophy encourages people to follow "the most natural and ecstatic way of life (which ultimately leads to immortality)."
69. Marshall Bertram Rosenberg (6 October 1934 – 7 February 2015) was an American psychologist, mediator, author and teacher. Since the early 1960s, he has developed nonviolent communication, a process of supporting partnership and resolving conflicts within people, in relationships and in society.

70. McGregor, D.M. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
71. Murray, H. A. 1938. *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press
72. Minden, H. 1982. *Two Hugs for Survival*. Toronto, ON: McClelland and Stewart Limited
73. Milkovich, G. T., & Newman, J. M. 2008. *Compensation*. New York: McGraw-Hill
74. Mol, A. 1992. Motivating subordinates. *IPM Journal*, 11(2), pp. 19-22
75. Nabi, G.R., 2000. Motivational Attributes and Organizational Experiences as Predictors of Career-enhancing Strategies. *Career Development International*, 5(2), 91-98.
76. Ouchi, W. G. 1981. *Theory Z*, Addison-Wesley Reading Mass
77. Piaget J., 1967. *Logique et connaissance scientifique*, *Collection Encyclopédie de la Pléiade (n° 22)*, Gallimard, pag. 6
78. Popescu, C., Răboacă, Gh., Ciucur, D. & Iovan, D. (2006). *Metodologia cercetării științifice economice*, Bucharest: Editura ASE
79. Popescu D. M., 2010, *Comunicare și negociere în afaceri*, Editura Bibliotheca

80. Popescu D. M., Robescu V. O., Barbu I., Stoica C., Dima N., The Romanian public organizations and resistance to change, publicata in volumul "*Management Horizons in Changing Economic Environment: Visions and Challenges*", September 22-24, 2011, Kaunas, Lithuania, volum indexat EBSCO
81. Ren, T., 2010. Value Congruence as a Source of Intrinsic Motivation. *Kyklos*, 63(1), 94-109
82. Reb, J., Sim, S., Chintakananda, K., Bhave, D. P. 2015. *Leading with mindfulness: exploring the relation of mindfulness with leadership behaviors, styles, and developmen*, in *Mindfulness in Organizations: Foundations, Research, and Applications*, eds J. Reb and P. Atkins (Cambridge: Cambridge University Press), 256–284.
83. Ristea A.-L., Ioan-Franc V., Popescu C., 2017, METODICĂ ÎN CERCETAREA ȘTIINȚIFICĂ, Sintează documentar-metodologică și note de curs pentru uzul studenților, masteranzilor și doctoranzilor în științe socioumane - ediția a doua revăzută și adăugită, Editura Expert, București
84. Ruohotie, P. 2002. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu [Learning and professional growth]*. Juva: WS Bookwell Oy.

85. Rys, M. 2007. *The effect of rewards on the attitude towards knowledge sharing in organizations*. Universiteit Maastricht, Netherlands
86. Sauer, S., and Kohls, N. 2011. *Mindfulness in leadership: does being mindful enhance leaders' business success?*, in *Culture and Neural Frames of Cognition and Communication. On Thinking*, eds S. Han and E. Pöppel (Berlin: Springer)
87. Sessa, V.I., and London, M. 2015. *Continuous learning in organizations: Individual, group, and organizational perspectives*. Psychology Press
88. Senge, P.M., 1992. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business/Doubleday. *Labour*, 14(3), 473-502.
89. Sir Winston Leonard Spencer Churchill was a British politician, Prime Minister of the United Kingdom in the Second World War. Often regarded as one of the greatest war leaders of the century, he served as prime minister in two terms: 1940-1945 and 1951-1955. He was an officer in the British Army, historian, writer and artist, highly regarded "for his mastery in historical and biographical description, as well as for his brilliant oratory in defence of exalted human values".
90. Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A.A., 2000. Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and

- determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29, 38-517
91. Spector, P.E., 2000. *Industrial and Organisational Psychology: research and practice. 2nd ed.* Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
 92. Shaw, J., & Newton, J. 2014. Teacher Retention and Satisfaction with a Servant Leader as Principal. *Education*, 135(1), 101-106
 93. Shen, H., Li, Z., & Yang, X. 2015. Processes, characteristics, and effectiveness. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 486-503.
 94. Shafiq, M. M., Mariam, M., & Raza, M. S. 2011. Association between Reward and Employee motivation: A case study Banking Sector of Pakistan. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(1), pp. 165-178
 95. Tang, T.L., Chiu, R.K., & Luk, V.W., 2002. Retaining and motivating employees: compensation preferences in Hong Kong and China. *Personal Review*, 31(4), 402-431.
 96. Tang, T. L. P. 2007. Income and quality of life: Does the love of money make a difference? *Journal of Business Ethics*, 72(4), pp. 375-393
 97. Testa J.P., Lafargue J., Tilhet-Coartet V., 2013. *La boîte à outils du leadership*, Dunod, Paris, pag 32
 98. Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. 2007. *Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational*

Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. Library Philosophy and Practice

99. Tietjen, M.A., & Myers, R.M., 1998. Motivation and Job Satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231
100. Thomas L., Thomazeaula S. M., 2014. *La boîte à outils de la motivation*, Dunod, pag 16
101. Vagu P., Stegăroiu I., 2006. *Lideriatul, de la teorie la practică* - Editura Bibliotheca, pag 195
102. Vagu P., Stegăroiu I., 2007. *Motivarea în muncă. De la teorie la practică*, Editura Bibliotheca
103. Verdorfer, A. P. 2016. Examining mindfulness and its relations to humility, motivation to lead, and actual servant leadership behaviors. *Mindfulness* 7, 950–961.
104. Vincent Lenhardt, born in 1942, is a French consultant, coach and trainer, author of several books on management, collective intelligence and coaching. A consultant specialized in the development of organizations (O.D.), the implementation of collective intelligence and the support of leaders, supports numerous national and international teams and companies.
105. Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York: John Wiley

106. Webster-Wright, A. 2010. *Authentic professional learning: Making a difference through learning at work*. Dordrecht: Springer, p 12
107. Werner, J.M., and Desimone, R.L. 2009. *Human resource development (5th.ed.)* Mason: South-Western Cengage Learning
108. Wilson, G., 2010. The effects of external rewards on intrinsic motivation. Available at: <http://www.abcbodbuilding.com/rewards.pdf>
109. Wilson, T. B. 1994. *Innovative reward systems for the changing workplace*. United States of America: R.R. Donnelley & Sons Company
110. Wheelan, S.A., 2010. *Creating effective teams - A guide for members and leaders*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications
111. Yukl, G. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289
112. Zaccaro, S.J., & Klimoski, R, 2001. *The Nature of Organizational Leadership*. San Francisco: Wiley
113. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais-monolingue>, accesat 19.03.2022, ora 07.16
114. OECD. (2014c). *OECD Employment Outlook 2014*. OECD Publishing, Paris.

http://www.oecdilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2014_empl_outlook-2014-en

115. “Versiunea finală a metodologiei pentru elaborarea documentelor strategice și aplicarea acesteia” Strategia de Dezvoltare Turistică a României Volumul 2 – Strategia și Planul de Acțiune, <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2020/09/Strategia-de-Dezvoltare-Turistic%C4%83-a-Rom%C3%A2niei-volum-2-Strategia-%C8%99i-Planul-de-Ac%C8%9Biune.pdf>, accesat vineri 28.01.2022, ora 08.58
116. Tourism and the European Union, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/568343/EPRS_IDA\(2015\)568343_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/568343/EPRS_IDA(2015)568343_EN.pdf) , accesat 14.03.2022, ora 20.23
117. Regional Tourism Development in Romania - Consistency with Policies and Strategies Developed at EU Level, file:///C:/Users/Wind%2010/Downloads/Regional_Tourism_Development_in_Romania_-_Consiste.pdf, accesat vineri 28.01.2022, ora 07.13
118. European Union Tourism Trends, <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419470>, accesat 14.03.2022
119. Tourism-dependent economies are among those harmed the most by the pandemic,

<https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2020/12/impact-of-the-pandemic-on-tourism-behsudi.htm>, accesat

duminică, 15.05.2022, ora 22.00

120. Which trends offer opportunities or pose threats on the European outbound tourism market?,

<https://www.cbi.eu/market-information/tourism/trends> ,

accesat 14.03.2022, ora 20.44

121. The COSME work programme 2015, p. 44

CURRICULUM VITAE

PERSONAL INFORMATION

SĂNDULESCU DUMITRU



📍 Măgurele, 660 A, Prahova

☎ 0720320557

✉ miti.sandulescu@yahoo.com

Sex M | Date of birth 21.03.1976 | Nationality Română

WORK EXPERIENCE

Sales manager - THERMO DESIGN SRL

Development manager: Prahova, Braşov, Covasna, Harghita, Dâmboviţa, Buzău, Teleorman – Aplast SRL

Sales manager - PORTO-ROMAN SRL

Production manager/Area sales manager: Prahova, Bucureşti, Buzău, Dâmboviţa şi Braşov – Joinery Plast

Area sales manager: Prahova, Braşov, Dâmboviţa, Argeş, Buzău, Teleorman, Giurgiu,

Teacher - L.T.Gh.I. Siseşti

Teacher – L. T. Viaceslav Harnaj. Bucureşti, Sector 1

EDUCATION AND TRAINING

2021 - present **Master's Degree- Univ. VALAHIA Târgovişte**

Faculty of Materials Engineering and Mechanics

Modern Manufacturing and Testing Equipment in Mechanical Engineering

2019 - present **PhD Student - Univ. VALAHIA Târgovişte**

Management | Târgovişte

2017 - 2019 **Master's Degree- – Univ. VALAHIA Târgovişte**

Organization management | Târgovişte

September 2015 A.I.D.C. Trainer of future trainers

March 2011 – May 2011 A.S.S.D. Inspector in the field of health and safety at work

PERSONAL SKILLS

Other languages

	UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITING
	Listening	Reading	Spoken interaction	Spoken production	
engleză	Advanced	Advanced	Advanced	Advanced	Advanced
			C1		
franceză	Advanced	Advanced	Advanced	Advanced	Advanced
			C1		

- Communication skills
- Time management,
 - organized
 - responsible
 - stable
 - negotiation skills,
 - planning skills,
 - ability to listen,
 - dynamic person,
 - Assertiveness, the ambitious person

- Organisational / managerial skills
- Time management
 - Communication
 - Goal setting
 - Delegation
 - Self-motivation
 - Analytical thinking
 - Attention to detail
 - Decision making
 - Strategic planning

- Skills acquired in workplaces
- ERP, WIN, Word, fact, fen, saga, casa, WinA
 - Collaboration
 - Customer service
 - Document management
 - Interpersonal skills
 - Troubleshooting
 - Inventiveness
 - Time management

Computer skills

SELF-EVALUATION				
Processing information	Communication	Content creation	Security	Problem solving
experienced user	experienced user	experienced user	experienced user	experienced user

Driving licence B

LIST OF ARTICLES PUBLISHED

1. Cristina Gabriela VASCIUC (SĂNDULESCU), Dumitru SĂNDULESCU, Irina OPREA, Otilia CRĂCIUN (RADU), Casilda Rodica GRIGORE (BAȘȚINĂ), *Study of the consumption behavior of postal services in Romania*, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 21(2), 2019, pag. 83-89:

<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/937197>

2. Cristina Gabriela VASCIUC (SĂNDULESCU), Dumitru SĂNDULESCU, Otilia CRĂCIUN (RADU), *Methods, Techniques and Sales Strategies*, *Lumen Series* ISSN: 2601 –2510 | e-ISSN: 2601 – 2529, 2020, Volume 14, International Conference Innovative Business Management & Global Entrepreneurship (IBIMAGE 2020), pag. 661-669:

<https://proceedings.lumenpublishing.com/ojs/index.php/lumenproceedings/article/view/598/598>

3. International Conference Innovative Business Management & Global Entrepreneurship (IBIMAGE 2020): Otilia CRĂCIUN (RADU), Cristina Gabriela VASCIUC (SĂNDULESCU), Dumitru SĂNDULESCU, *Ecotourism*

in *Bucovina*, Lumen proceedings Series ISSN: 2601 – 2510 | e - ISSN: 2601 – 2529, 2020, Volume 14, pag. 734 – 743:

<file:///C:/Users/Wind%2010/Downloads/document.pdf>

4. International Conference “Present Issue of Global Economy”, 17th Edition June, 25th – 27th 2020, Constanța: Otilia Crăciun (Radu), Cristina Gabriela Vasciuc (Săndulescu), Dumitru Săndulescu; *Ecotourism in Panama – The Way to Increase the Tourism*, pag 66 – 70:

<https://stec.univ->

[ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%201/9.pdf](https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%201/9.pdf)

PARTICIPATION IN CONFERENCES

1. SIMPOZIONUL CERCETĂRILOR DOCTORALE 18-19 IULIE 2019
2. ”International conference on management, economics and accounting – ICMEA 2019”, 14-15 noiembrie 2019, 11th Edition, Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia
 - a) Cristina Gabriela VASCIUC (SĂNDULESCU), Dumitru SĂNDULESCU, Irina OPREA, Otilia CRĂCIUN (RADU), Casilda Rodica GRIGORE (BAȘȚINĂ), *Study of the consumption behavior of postal services in Romania*
 - b) Otilia CRĂCIUN (RADU), Cristina Gabriela VASCIUC (SĂNDULESCU), Dumitru SĂNDULESCU, Irina OPREA, *Strategies for organizing ecotourism in Panama*
 - c) Otilia CRĂCIUN (RADU), Cristina Gabriela VASCIUC (SĂNDULESCU), Dumitru SĂNDULESCU, Irina OPREA, *The Danube Delta - An ecotourism destination of Romania*
 - d) Cristina Gabriela VASCIUC (SĂNDULESCU), Dumitru SĂNDULESCU, Otilia CRĂCIUN (RADU), Casilda Rodica GRIGORE (BAȘȚINĂ), *Personal development, indispensable in nowadays’ management*
3. International Conference Innovative Business Management & Global Entrepreneurship (IBMAGE 2020) Cristina Gabriela VASCIUC (SĂNDULESCU), Dumitru

- SĂNDULESCU, Otilia CRĂCIUN (RADU), *Methods, Techniques and Sales Strategies, Lumen Series* ISSN: 2601 –2510 | e-ISSN: 2601 – 2529, 2020, Volume 14,
4. International Conference “Present Issue of Global Economy”, 17th Edition June, 25th – 27th 2020, Constanța Otilia Crăciun (Radu), Cristina Gabriela Vasiciuc (Săndulescu), Dumitru Săndulescu; *Ecotourism in Panama – The Way to Increase the Tourism*
 5. ICMEA 2022 CONFERENCE, 19th-20th May, 2022, DUMITRU SĂNDULESCU, SIMONA MAICAN, *KNOWLEDGE MANAGEMENT: A CHALLENGE TO THE NEW COMPETITIVENESS OF THE 21ST CENTURY*
 6. CONFERINȚA NAȚIONALĂ MULTIDISCIPLINARĂ EFICIENTIZAREA ACTULUI EDUCAȚIONAL PRIN ABORDAREA INTEGRATĂ A CONȚINUTURILOR ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR 20-22 MAI 2022