

**MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE  
UNIVERSITATEA „VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE  
IOSUD-ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI  
UMANISTE  
Domeniul: MANAGEMENT**

## **REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT**

**Motivarea generațiilor de angajați,  
prioritate în Managementul Resurselor Umane**

**CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:**

**Prof. univ. dr. habil CONSTANȚA POPESCU**

**DOCTORAND:**

**IOSIFESCU ALEXANDRA**

**TÂRGOVIȘTE**

**2023**

## MULȚUMIRI

Doresc să adresez neprețuite mulțumiri doamnei Prof. Univ. Dr. Habil Constanța Popescu pentru îndrumarea științifică pe care mi-a oferit-o în timpul pregătirii acestei teze. Îi sunt recunoscătoare pentru toate sugestiile și indicațiile pe care a avut bunăvoința să mi le ofere, precum și pentru deschiderea sufletească și susținerea morală pe care mi le-a acordat pe durata acestui proces.

De asemenea, aș dori să exprim mulțumiri sincere colectivului de cadre didactice din cadrul Facultății de Științe Economice - Universitatea "Valahia" din Târgoviște, pentru sprijinul competent pe care mi l-au oferit pe parcursul anilor mei de pregătire doctorală. Colaborarea și suportul lor au fost neprețuite în această călătorie academică.

Nu în ultimul rând, mulțumiri și gânduri de recunoștință se îndreaptă către familia mea, care mi-a oferit dragoste necondiționată, suport, înțelegere și încurajări permanente pe toată durata acestor ani. Fără sprijinul lor, această experiență ar fi fost mult mai dificilă și mai puțin împlinitoare.

Adresez tuturor celor menționați mai sus, cele mai sincere gânduri și apreciere pentru toate lecțiile prețioase de management și de viață pe care le-au oferit cu mare competență și noblețe spirituală. Această teză este rezultatul efortului colectiv și mă simt profund onorată de contribuția fiecăruia dintre dumneavoastră.

Vă mulțumesc!

Drd. Alexandra IOSIFESCU

## CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT .....	3
CUVINTE CHEIE .....	6
IMPORTANȚA, ACTUALITATEA ȘI NOUTATEA TEMEI .....	6
PROBLEMATICĂ ȘI IPOTEZE .....	8
STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT .....	10
CONCLUZII GENERALE .....	12
APORTURILE (CONTRIBUȚIILE) ȘTIINȚIFICE ALE TEZEI DE DOCTORAT ----	17
PERSPECTIVE DE CERCETARE .....	18
BIBLIOGRAFIE .....	19
CURRICULUM VITAE .....	35
LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE .....	40

## CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

<b>INTRODUCERE</b> .....	1
<b>CAPITOLUL 1 - Bazele teoretice ale motivării resurselor umane</b> .....	8
1.1 Resursa umană – capitalul uman al unei organizații .....	8
1.2 Sinteza și analiza conceptului de resursă umană .....	9
1.2.1 Abordarea din punct de vedere al managementului .....	10
1.2.2 Abordarea din perspectiva economică .....	12
1.3 Natura motivației umane .....	14
1.4 Tipurile de motivare .....	21
1.4.1 Motivarea pozitivă și negativă .....	22
1.4.2 Motivarea intrinsecă și extrinsecă .....	23
1.4.3 Motivarea cognitivă și afectivă .....	24
1.4.4 Motivarea economică și moral-spirituală .....	25
1.5 Structurile motivaționale .....	25
1.6 Satisfacția în munca și importanța ei .....	29
1.7 Dimensiuni ale satisfacției în muncă .....	32
1.8 Relația dintre motivarea și satisfacția angajaților .....	36
1.9 Abordarea satisfacției și motivației în muncă prin prisma teoriilor motivaționale .....	38
1.9.1 Teoriile motivaționale de conținut .....	40
1.9.1.1 Ierarhia trebuințelor (Maslow) .....	40
1.9.1.2 Teoria ERG a lui Alderfer .....	44
1.9.1.3 Modelul motivației de realizare a lui McClelland .....	45
1.9.1.4 Teoria bifactorială (Herzberg) .....	46
1.9.1.5 Teoria X și Teoria Y .....	48
1.9.2 Teoriile motivaționale procesuale .....	50
1.9.2.1 Teoria așteptărilor a lui Vroom .....	50
1.9.2.2 Teoria echității a lui Adams .....	52
1.9.3. Teorii axate pe întarire .....	55
1.9.3.1 Teoria ranforsării - consolidării .....	55
Concluzii capitolul 1 .....	57
<b>CAPITOLUL 2 - Generațiile la locul de muncă</b> .....	59

2.1 Conceptul de generație -----	59
2.2 Taxonomia generațiilor-----	63
2.2.1 Generația Baby Boomers -----	65
2.2.2 Generația X -----	66
2.2.3 Generația Y Millennials-----	68
2.2.4 Generația Z-----	71
Concluzii capitolul 2 -----	73
<b>CAPITOLUL 3 - Prezentarea sistemului de învățământ preuniversitar din România -----</b>	<b>75</b>
3.1 Particularitățile sistemului național de educație preuniversitară -----	75
3.2 Particularitățile învățământului preuniversitar din județul Dâmbovița-----	78
3.2.1. Rețeaua școlară -----	78
3.2.2. Resursele umane-----	81
3.3 Criza pandemiei de Coronavirus si învățământul preuniversitar din România-----	85
3.3.1. Învățarea la distanță -----	85
3.3.2. Avantajele și dezavantajele învățământului la distanță -----	87
Concluzii Capitolul 3-----	89
<b>CAPITOLUL 4 - Abordare metodologică a demersului de cercetare privind motivația în muncă a generațiilor de angajați din învățământul preuniversitar al Județului Dâmbovița -----</b>	<b>91</b>
4. 1. Actualitatea temei de cercetare -----	91
4.2. Metodologia cercetării întreprinse -----	91
4.2.1 Repere metodologice -----	92
4.2.2. Obiectivele și ipotezele de cercetare-----	93
4.2.3 Metodele de colectare a informațiilor -----	94
4.2.4 Eșantionarea -----	95
4.3. Întocmirea și aplicarea chestionarului-----	97
4.4. Rezultatele statistice ale cercetării științifice-----	99
4.4.1 Analiza descriptivă a datelor rezultate în urma aplicării chestionarului-----	100
4.4.1.1 Caracteristici demografice -----	101
4.4.1.2 Satisfacția în muncă-----	104
4.4.1.3 Motivația În Muncă -----	131
4.4.1.4 Criza pandemiei de Coronavirus și motivația cadrelor didactice din învățământul preuniversitar. -----	171
4.4.2 Analiza descriptivă a constructelor chestionarului -----	192
4.4.3 Verificarea ipotezelor-----	196

I1: Sistemul de educație preuniversitară este caracterizat de un grad ridicat de satisfacție în muncă. -----	197
I2: Nivelul de satisfacție la locul de muncă este resimțit în mod diferit de generațiile de angajați. -----	199
I3: Cohortele generaționale diferă semnificativ una de cealaltă în ceea ce privește factorii motivaționali de la locul de muncă. -----	203
I4: Satisfacțiile personale reprezintă cel mai apreciat factor motivațional printre Generația Z și Generația X -----	214
I5: Generația Y (Millennials) apreciază într-o măsură mai mare pachetul salarial și beneficiile materiale -----	215
I6: Fiecare generație a perceput în mod distinct impactul schimbărilor survenite în desfășurarea activității didactice în contextul pandemic -----	217
Concluzii capitolul 4 -----	228
<b>CAPITOLUL 5 - Direcții de acțiune în vederea îmbunătățirii motivației și satisfacției profesionale a diferitelor generații de cadre didactice din învățământul preuniversitar</b> -----	<b>234</b>
5.1 Factorii motivatori specifici resurselor umane din învățământ și importanța lor în motivarea angajaților din acest domeniu -----	234
5.2 Corelația dintre Motivația în munca și Satisfacția în muncă a cadrelor didactice din învățământul preuniversitar liceal al Județului Dâmbovița -----	237
5.3 Direcții de acțiune privind creșterea motivației în muncă a generațiilor de cadre didactice	241
<b>CONCLUZII GENERALE, CONTRIBUȚII PERONALE, LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE</b> -----	<b>250</b>
Contribuții personale -----	256
Limitele cercetării -----	258
Direcțiile viitoare de cercetare -----	258
<b>LISTA FIGURILOR</b> -----	<b>259</b>
<b>LISTA TABELELOR</b> -----	<b>267</b>
<b>BIBLIOGRAFIE</b> -----	<b>276</b>
<b>ANEXE</b> -----	<b>293</b>

## CUVINTE CHEIE

- Motivarea angajaților
- Satisfacția la locul de muncă
- Cohorte generaționale
- Impactul COVID-19
- Direcții de acțiune

## IMPORTANȚA, ACTUALITATEA ȘI NOUTATEA TEMEI

Importanța motivației muncii, privită ca mijloc de a obține și menține stabilitatea personalului, reprezintă un subiect de actualitate care a fost abordat într-un număr considerabil de studii din domeniile sociologiei muncii, psihologiei muncii și managementului resurselor umane. Toate organizațiile se manifestă și există prin oameni iar întrebări de tipul “de ce muncesc oamenii în organizație” și “care sunt metodele de îmbunătățire a sistemului motivațional în vederea obținerii stabilității acestora?”, au fost analizate în mod frecvent de numeroase studii în ultimii ani.

Calitatea și cantitatea eforturilor depuse de angajații unei organizații reprezintă una dintre condițiile esențiale pentru a ca aceasta să fie mai eficientă și productivă decât altele. Motivația joacă un rol crucial în această situație, deoarece oamenii trebuie să fie implicați activ în munca lor și să-și dorească atingerea unor obiective, atât personale (cum ar fi câștigul financiar), cât și organizaționale (cum ar fi realizarea unor obiective importante sau găsirea de metode noi, eficiente). Importanța motivării personalului este, așadar, esențială pentru fiecare individ, deoarece satisfacțiile și insatisfacțiile angajaților depind în mare măsură de nivelul de motivare pe care îl au.

Există diverse modalități prin care managementul resurselor umane al unei organizații poate fi materializat, fiind influențat de factori precum mediul de afaceri, strategia companiei, caracteristicile acesteia, filosofia de management precum și aspecte legate coexistența mai multor generații în cadrul aceleiași organizații. Este pentru prima dată în istorie, când patru generații diferite - Baby Boomers, Generația X, Millennials sau Generația Y și Generația Z - activează împreună pe piața muncii, generând o presiune tot mai mare pentru ca aceasta să se adapteze pentru a susține toate aceste provocări. Cele patru generații interacționează între ele într-un mod care dă sens pieței muncii, utilizând și gestionând resursele sale, dar și creând provocări noi, contribuind în mod diferit și uneori contradictoriu la dimensiunile acesteia.

Fiecare dintre generațiile care activează astăzi în cadrul companiilor au avut o experiență distinctă, influențată de contextul social și educațional în care au fost crescuți, ceea ce le conferă o perspectivă unică asupra vieții și un comportament specific în mediul profesional. Înțelesul ocupării unui loc de muncă și al respectării autorității poate varia semnificativ între cei născuți în perioada postbelică, cei care au trăit perioade de criză sau au fost educați sub premisa că sunt supuși părinților, și cei care s-au născut și au crescut într-un mediu care promovează libertatea ca valoare fundamentală.

Școala românească conștientizează importanța sa centrală în procesul de formare a noilor generații și își asumă cu mândrie misiunea de a forma infrastructura mentală a societății românești prin educație, în acord cu noile cerințe determinate de statutul României ca membră a Uniunii Europene și contextul globalizării. Scopul său nobil este să genereze o resursă umană națională înalt competitivă, capabilă să se adapteze și să funcționeze eficient în societatea actuală și viitoare<sup>1</sup>.

Aceste considerente transformă învățământul într-o prioritate națională, evidențiind rolul crucial al profesorilor în generarea efectelor procesului educațional. Calitățile profesionale ale personalului didactic și angajamentul acestora în îndeplinirea responsabilităților de educare a noilor generații sunt factori-cheie în formarea viitorului societății.

Analizând impactul contextului socio-economic actual asupra sistemului de învățământ, se poate afirma că succesul unităților școlare este puternic influențat de nivelul de motivare al cadrelor didactice din aceste instituții. Această constatare conduce la definirea problemei științifice pe care prezenta teză de doctorat o adresează: starea deficitară a sistemului educațional preuniversitar din România, caracterizat printr-un nivel scăzut de motivare al cadrelor didactice, ceea ce afectează eficiența procesului instructiv-educativ al generațiilor viitoare.

Odată cu creșterea numărului de tineri care se alătură forței de muncă în România, peisajul profesional suferă schimbări rapide. Se consideră că acești angajați mai tineri diferă semnificativ în ceea ce privește valorile și prioritățile lor față de generațiile mai în vârstă, fapt ce necesită o înțelegere mai profundă a factorilor motivaționali specifici fiecărei cohorte într-un mediu de lucru. Deși forța de muncă devine din ce în ce mai diversă din punct de vedere generational, organizațiile au o cunoaștere limitată cu privire la modul în care posibilele diferențe în ceea ce privește nevoile motivaționale ale acestor generații ar putea afecta strategiile de motivare și performanța organizațională.

Această cercetare empirică a fost realizată pentru a aborda corespunzător problema în

---

<sup>1</sup> Legea Educației Naționale, Nr.1/2011, art 2 (2).



cauză, având ca scop explorarea relației dintre forța de muncă formată din mai multe generații și nivelul de motivație al angajaților, subiectul de analiză fiind personalul didactic din cadrul sistemului de învățământ preuniversitar liceal al Județului Dâmbovița.

Actualitatea și necesitatea acestei lucrări științifice este demonstrată de natura interdisciplinară și a aplicabilității sale în domeniul managementului organizațiilor publice, cu extindere spre mediul privat. De asemenea, soluțiile propuse în cadrul acestei teze reprezintă o modalitate eficientă de implicare a managerilor în inovarea practicilor manageriale, cu o atenție specială acordată motivării angajaților.

Această cercetare se concentrează asupra resursei umane la nivel de grup și individual, analizată din perspectiva calității și rolului acesteia în îmbunătățirea performanțelor organizației, fundamentul teoretic-științific al lucrării bazându-se pe literatura de specialitate, atât națională, cât și internațională. Contextul cercetării este determinat de resursa umană din organizațiile de formare preuniversitară din România, studiul aducând o nouă perspectivă întrucât analizează și contextul pandemic care a adus schimbări majore în activitatea instructiv-educativă prin introducerea muncii la domiciliu, ca răspuns la cerințele generate de această situație de criză. În mod particular, studierea motivării resurselor umane în învățământul preuniversitar românesc este relevantă și de actualitate, dat fiind importanța resurselor umane în prosperitatea și performanța organizației și în realizarea unui proces educațional de calitate pentru generațiile viitoare.

## PROBLEMATICĂ ȘI IPOTEZE

Obiectivul general cercetării a fost de a realiza o cercetare teoretico-aplicativă care să permită elaborarea unor direcții de acțiune pentru îmbunătățirea motivării cadrelor didactice din învățământul preuniversitar, luând în considerare asemănările și diferențele identificate între grupurile de generații în ceea ce privește factorii motivaționali.

În cadrul prezentei cercetări, s-a urmărit, așadar, elucidarea realității motivaționale a cohortelor generaționale active din învățământul preuniversitar al Județului Dâmbovița și identificarea măsurilor care pot fi adoptate pentru a îmbunătăți procesul motivațional, având în vedere diferențele și asemănările identificate între acestea. Astfel, **întrebarea principală** abordată în acest studiu este: *Care este realitatea motivațională a generațiilor de angajați din învățământul preuniversitar al Județului Dâmbovița și ce măsuri pot fi adoptate pentru a îmbunătăți performanța organizațională?*

De asemenea, cercetarea științifică a avut în vedere și următoarele întrebări secundare de cercetare:

- Care este gradul de satisfacție în muncă a cadrelor didactice din învățământul preuniversitar liceal de la nivelul Județului Dâmbovița?
- Care este gradul de satisfacție în muncă a diferitelor cohorte generaționale din învățământul preuniversitar?
- Care este situația motivării cadrelor didactice din învățământul preuniversitar?
- Care este situația motivării cohortelor generaționale din învățământul preuniversitar?
- Care dintre factori motivaționali predomină în rândul preferințelor fiecărei generații?
- Există diferențe semnificative între cohortele generaționale în ceea ce privește factorii motivaționali importanți în procesul de muncă?
- Schimbările condițiilor de lucru, generate de contextul pandemic, au influențat percepția față de munca depusă în mod diferit la nivelul fiecărei generații?
- Ce tehnici motivaționale ar trebui să fie adoptate pentru a satisface nevoile și așteptările diferitelor cohorte generaționale din învățământul preuniversitar al Județului Dâmbovița?

Prezentul demers de cercetare are ca **obiectiv general** cunoașterea particularităților motivării profesionale a fiecărei generații de angajați din sistemul de învățământ preuniversitar.

Din obiectivul general au rezultat șase obiective specifice de cercetare care analizează nivelul satisfacției și motivația în muncă a fiecărei cohorte:

*Obiectivul specific 1* - Cunoașterea gradului de satisfacție în muncă a cadrelor didactice din învățământul preuniversitar liceal de la nivelul Județului Dâmbovița, cuprinse în eșantionul de analiză

*Obiectivul specific 2* - Cunoașterea gradului de satisfacție în muncă a cohortelor generaționale din învățământul preuniversitar

*Obiectivul specific 3* - Identificarea principalilor factori motivaționali care predomină în rândul cadrelor didactice din învățământul preuniversitar

*Obiectivul specific 4*- Identificarea principalilor factori motivaționali care predomină la nivelul fiecărei cohorte generaționale

*Obiectivul specific 5* – Analiza impactului schimbărilor survenite în desfășurarea activității didactice în context pandemic

*Obiectivul specific 6* - Propunerea unor tehnici motivaționale de creștere a satisfacției și motivației în muncă a angajaților, raportate la particularitățile generaționale

Pe baza acestor obiective empirice, au fost formulate ipotezele de cercetare care au ca scop identificarea răspunsurilor la întrebările de cercetare stabilite anterior:

**I1:** Sistemul de învățământ preuniversitar este caracterizat printr-un grad ridicat de satisfacție în muncă

**I2:** Nivelul de satisfacție la locul de muncă este resimțit în mod diferit de generațiile de angajați

**I3:** Cohortele generationale diferă semnificativ una de cealaltă în ceea ce privește factorii motivaționali de la locul de muncă

**I4:** Satisfacțiile personale reprezintă cel mai apreciat factor motivațional printre Generația X și Generația Z

**I5:** Generația Y (Millennials) apreciază într-o măsură mai mare pachetul salarial și beneficiile materiale

**I6:** Fiecare generație a perceput în mod distinct impactului schimbărilor survenite în desfășurarea activității didactice, în contextul pandemic.

Demersul științific are la bază trei teme majore pe care se fundamentează: satisfacția în munca, motivarea angajaților și impactul COVID-19 asupra motivației în muncă.

## STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Lucrarea este structurată pe cinci capitole în care se vor explora teme referitoare la managementul resurselor umane și motivarea acestora astfel:

**Capitolul 1 "Bazele teoretice ale motivării resurselor umane"** al lucrării sintetizează conceptele teoretice relevante pentru subiectul cercetării. În acest sens, se începe prin prezentarea definiției termenului de "resursă umană". Spre deosebire de alte resurse, resursele umane sunt diferite, parțial datorită nivelului variat de abilități (care includ aptitudini, pricepere și cunoștințe), diferențelor în trăsăturile de personalitate, caracter și experiență, și parțial, datorită diferențelor în motivarea și implicarea în muncă. De asemenea, sunt explicate conceptele de motivație a angajaților, fiind prezentate principalele teorii motivaționale și tipurile de motivare. În plus, este explicată relația dintre satisfacție, motivare și motivația în muncă, pentru a evita confuziile între aceste concepte.

**Capitolul 2 "Generațiile la locul de muncă"** se concentrează asupra conceptului de generație, un aspect esențial în contextul actual al diversității la locul de muncă. Este prima dată când coexistă patru generații în mediul profesional: Baby-Boomerii, Generația X,

Milenialii (Generația Y) și Generația Z, ceea ce face ca înțelegerea particularităților fiecărei cohorte să fie esențială pentru managementul angajaților, aceștia reprezentând un element vital pentru succesul unei organizații.

În **Capitolul 3 "Prezentarea sistemului de învățământ preuniversitar din România"**, se va analiza contextul în care se desfășoară cercetarea empirică, în scopul de a prezenta particularitățile motivaționale ale cadrelor didactice din învățământul preuniversitar din județul Dâmbovița, prin evidențierea caracteristicilor specifice ale sistemului național și județean de educație preuniversitară.

**Capitolul 4 "Abordare metodologică a demersului de cercetare privind motivația în muncă a generațiilor de angajați din învățământul preuniversitar al Județului Dâmbovița"** are ca scop investigarea întrebării de cercetare prin aplicarea unui chestionar asupra unui eșantion de 307 cadre didactice din liceele din Județul Dâmbovița. Cercetarea empirică efectuată analizează gradul de satisfacție în muncă al cadrelor didactice, situația motivațională și principalii factori motivatori care influențează profesorii, atât în esantionul general cât și în subgrupurile determinate pe criteriul vârstei și al apartenenței la o anumită generație. Prin analizarea datelor colectate și a răspunsurilor primite de la participanți, s-au formulat concluzii care furnizează o perspectivă mai precisă și obiectivă asupra motivației generațiilor de angajați din învățământul preuniversitar.

**Capitolul 5 "Direcții de acțiune în vederea îmbunătățirii motivației și satisfacției profesionale a diferitelor generații de cadre didactice din învățământul preuniversitar"** conține un pachet de măsuri ameliorative pentru a îmbunătăți satisfacția în muncă a cadrelor didactice din învățământul preuniversitar liceal din Județul Dâmbovița, pentru îndeplinirea în condiții de performanță a responsabilităților de educare a noilor generații care, în fond, reprezintă viitorul societății românești. Acordarea unei atenții deosebite motivării generațiilor de cadre didactice din învățământul preuniversitar poate contribui semnificativ la îmbunătățirea calității sistemului educațional în ansamblu. Prin crearea unui mediu motivațional adecvat și prin valorizarea resurselor umane din domeniul educației, putem asigura o dezvoltare sustenabilă și un climat de învățare propice pentru elevi și studenți, aducând astfel beneficii semnificative întregii societăți.

În finalul cercetării științifice, am ajuns la o serie de **concluzii generale**, bazate pe rezultatele studiului nostru, am prezentat **contribuțiile personale principale, limitele cercetării** și posibilele **direcțiile viitoare de cercetare**.

**Bibliografia** acestei teze de doctorat este cuprinzătoare, fiind selectată cu rigurozitate pentru a fundamenta adecvat conținutul lucrării. Aceasta include cărți și articole relevante, scrise de autori recunoscuți din literatura de specialitate autohtonă și străină. Sursele

bibliografice reflectă informații recente și urmăresc cele mai actuale tendințe și evoluții din domeniile studiate.

În concluzie, este din ce în ce mai evident că organizațiile care caută să angajeze personal se confruntă cu dificultăți în adaptarea stilului lor de management la generațiile întâlnite și în elaborarea strategiilor de motivare a personalului, având în vedere diferențele mai mult sau mai puțin evidente dintre generații. În această situație, specialiștii în resurse umane au rolul crucial de a înțelege particularitățile fiecărei generații și de a se adapta nevoilor lor specifice.

Cu o înțelegere mai detaliată a motivației care guvernează fiecare generație, managerii pot găsi abordări motivaționale adecvate care se potrivesc nevoilor fiecărei cohorte, încurajând angajații să își atingă potențialul și să rămână cu organizația pe termen lung. Studiul ar putea oferi managementului o viziune asupra factorilor de motivație care au cea mai mare influență în rândul cohortelor din învățământul preuniversitar și să ajute la adaptarea strategiilor motivaționale adecvate pentru a îmbunătăți performanța, atragerea și reținerea angajaților valoroși în sistemul de învățământ românesc.

## CONCLUZII GENERALE

Deși diversitatea culturală și de gen a fost amplu analizată în literatura de specialitate, diversitatea de vârstă și impactul acesteia asupra motivării angajaților a fost mai puțin cercetată. Studiul realizat își propune să reducă acest decalaj prin analizarea valorilor muncii a celor patru grupuri generaționale - Baby boomers, Generația X, Generația Y și Generația Z - în sistemul de învățământ peruniversitar din județul Dâmbovița.

Pornind așadar de la aceste aspecte, scopul principal al lucrării este de a identifica nevoile, motivațiile și aspirațiile pe care cadrele didactice din sistemul preuniversitar de învățământ, clasificate în funcție de apartenența lor la o anumită generație, le au în ceea ce privește locul de muncă. Tema aleasă este relevantă deoarece organizațiile se confruntă frecvent cu situația în care mai multe generații lucrează împreună, iar pentru a obține performanțe pe termen mediu și lung, este important să se înțeleagă ce îi motivează pe fiecare dintre aceștia, ce nevoi și așteptări au în raport cu organizația.

Acest studiu a avut, așadar, ca obiectiv principal, evaluarea nevoilor motivaționale ale cadrelor didactice din învățământul preuniversitar și identificarea posibilelor diferențe dintre

generațiile prezente la locul de muncă. Astfel, pornind de la structura chestionarului, cele mai importante concluzii sunt:

➤ **Satisfacția la locul de muncă**

Concluziile pentru subsecțiunea *Salariu și Promovare* arată că majoritatea cadrelor didactice participante la studiu au avut o percepție relativ favorabilă cu privire la modul în care sunt plătite pentru munca prestată și la posibilitățile actuale de promovare. Cu toate acestea, există un procent semnificativ de respondenți care nu sunt complet de acord cu aceste aspecte. De asemenea, s-a constatat că majoritatea respondenților au fost de acord cu ideea că eforturile lor nu sunt răsplătite așa cum ar trebui și că beneficiile primite nu sunt la fel de atractive ca cele oferite de alte instituții. În general, aceste constatări sugerează că există încă loc de îmbunătățire în ceea ce privește recompensele pentru munca prestată și posibilitățile de promovare în învățământul preuniversitar liceal.

Referitor la *Conducerea și relațiile interpersonale*, se poate concluziona că angajații unităților școlare au o încredere ridicată în competența superiorilor lor, iar relațiile interpersonale între colegi sunt în general pozitive

În ceea ce privește *Organizarea și comunicarea la locul de muncă*, rezultatele indică faptul că majoritatea profesorilor intervievați sunt mulțumiți de munca lor, comunicarea în cadrul organizației este considerată bună, iar regulile și procedurile sunt percepute ca îngreunând activitatea didactică. În general, aceste constatări sugerează o bună organizare și comunicare la locul de muncă, cu unele provocări specifice activității didactice.

➤ **Motivația muncii cadrelor didactice din învățământ preuniversitar**

Conform rezultatelor descriptive, referitoare la *Condițiile de muncă*, profesorii acordă o importanță semnificativă siguranței în incinta instituției, sediului unității de învățământ și sălilor de clasă curate și ordonate. De asemenea, suportul IT și dotările sălilor de clasă au un impact major asupra motivației profesorilor la locul de muncă.

Referitor la *Calitatea relațiilor de muncă* s-a constatat că majoritatea respondenților au acordat o importanță ridicată calității colaborării cu directorul unității de învățământ și cu profesorii din școală. De asemenea, atmosfera de lucru a fost considerată motivantă de către majoritatea persoanelor, iar gradul de implicare al managementului în activitatea profesorului a fost evaluat într-un mod pozitiv. În ceea ce privește feedback-ul din partea directorului școlii, majoritatea respondenților au raportat ca fiind un factor motivator esențial. Aceste constatări sugerează că calitatea relațiilor de muncă este importantă pentru angajați și poate contribui la o atmosferă de lucru productivă și plăcută.

*Pachetul salarial și beneficiile* reprezintă un aspect important pentru evaluarea locului de muncă și pentru motivarea angajaților. Analiza datelor arată că respondenții acordă o

importanță crescută la nivelul salariului și echității salariului comparativ cu efortul depus. Aceste concluzii sugerează că salariul și echitatea salarială sunt considerate importante de către angajați, iar sistemul de majorare salarială și sistemul de prime și bonusuri trebuie să fie îmbunătățite pentru a spori motivația și satisfacția angajaților.

În ce privește *Condițiile de dezvoltare profesională*, rezultatele studiului arată că participarea la cursuri de formare continuă este considerată un factor motivator important, iar oportunitățile de dezvoltare a carierei sunt destul de apreciate. De asemenea, profesorii apreciază posibilitatea dezvoltării de noi competențe la locul de muncă. Analiza datelor arată că toate aceste condiții sunt importante pentru motivația cadrelor didactice, cu accent pe autonomia în organizarea activității și siguranța locului de muncă, fiind elementele cele mai apreciate în rândul profesorilor.

Concluziile referitoare la secțiunea *Satisfacția personală* arată că profesorii din învățământul preuniversitar liceal sunt, în general, satisfăcuți de munca lor, evaluându-și în mod pozitiv împlinirea oferită de munca în sine, gradul de responsabilitate investită și recunoașterea muncii și meritelor în fața colegilor. De asemenea, majoritatea angajaților consideră că există un echilibru între viața personală, familială și socială cu viața profesională, evaluând această afirmație cu note mari. Aceste rezultate sugerează că satisfacția personală a angajaților este importantă în motivația acestora pentru muncă și poate contribui la creșterea performanței organizației.

#### ➤ **Impactul pandemiei COVID-19 asupra personalului didactic preuniversitar**

În ceea ce privește secțiunea referitoare la *Criza pandemiei de Coronavirus și motivația cadrelor didactice* din învățământul preuniversitar putem concluziona că profesorii au depus mai mult efort în timpul predării online în comparație cu predarea fizică și că performanța lor ca profesor s-a îmbunătățit odată cu mutarea activității didactice în mediul online. De asemenea, majoritatea respondenților au indicat că s-au adaptat bine la noua modalitate de predare și învățare dobândind cu ușurință competențele necesare pentru predarea în mediul online. În general, rezultatele indică faptul că noile schimbări din mediul instructiv-educativ au avut un impact pozitiv asupra motivației în muncă a angajaților din învățământul preuniversitar liceal, în special în ceea ce privește îmbunătățirea performanței profesionale.

Referitor la *Măsurile de protecție Anti-COVID-19* adoptate de unitatea educațională, se observă că majoritatea respondenților sunt de acord cu respectarea cu strictețe a măsurilor de igienă privind evitarea răspândirii virusului, cum ar fi folosirea măștilor, a dezinfectantelor și a culoarelor separate de acces în școli. Punerea la dispoziție de către școală a unui echipament tehnologic (laptop / tabletă) și dotarea sălilor de clasă cu echipament tehnologic

pentru susținerea orelor online contribuie la niveluri ridicate de motivație la locul de muncă. În general, aceste constatări sugerează că motivarea la locul de muncă în perioadă de criză este influențată de mai mulți factori, iar comunicarea eficientă și feedback-ul pozitiv sunt, de asemenea, esențiale în acest proces.

*Analiza descriptivă* a secțiunilor chestionarului arată următoarele concluzii:

- *Satisfacția în Muncă*: Subsecțiunea organizare și comunicare are cea mai mare medie și are cel mai mare impact în satisfacția muncii
- *Motivația Muncii*: Satisfacția personală are o medie mai ridicată în timp ce pachetul salarial și beneficiile au înregistrat o medie mai scăzută în comparație cu celelalte subsecțiuni.
- *Criza pandemiei de Coronavirus și motivația cadrelor didactice din învățământul preuniversitar*: angajații din educația preuniversitară au raportat niveluri ridicate de motivație în ceea ce privește desfășurarea activităților zilnice în contextul restricțiilor generate de pandemie.

În ce privește *validarea/infirmarea ipotezelor*, au fost formulate următoarele concluzii:

- Sistemul de învățământ preuniversitar este asociat cu o satisfacție crescută la locul de muncă și cadrele didactice manifestă un grad ridicat de satisfacție generală la locul de muncă.
- Eșantionul evaluat a declarat un nivel mai mare de satisfacție în ceea ce privește organizarea și comunicarea decât în privința salariului, promovării sau managementului și relațiilor interpersonale.
- Nu există diferențe semnificative între cohortele generaționale în ceea ce privește satisfacția profesională. Gradul de satisfacție la locul de muncă rămâne același în rândul acestor cohortelor și variază într-un model similar. În schimb, comparația mediilor arată că Organizare și comunicare a avut o medie mai mare printre toate cohortele generaționale.
- Rezultatele ANOVA arată că nu există o diferență semnificativă între condițiile de muncă, calitatea relațiilor de muncă, pachetul salarial și avantajele salariale, condițiile de dezvoltare profesională și satisfacția personală și cohortele generaționale.
- Generația Z și Generația X se situează mai sus pe scala satisfacției personale. Media Generației Z a fost cea mai mare, urmată de Generația X, apoi de Generația Y (Millennials) și Generația Baby Boomers.
- Generația Y (Millennials) este mai motivată de pachetele salariale și beneficiile oferite de angajatori decât celelalte generații



- Calitatea relațiilor de muncă au fost factorii motivaționali dominanți în rândul Generației Y (Millennials)
- Generația Baby Boomers a avut media cea mai mare mică în ceea ce privește Pachetul salarial și avantajele salariale, fiind mai puțin motivată de beneficiile salariale decât celelalte generații
- Au fost identificate diferențe între generații în ceea ce privește influența măsurilor de protecție anti-COVID asupra percepției noului mediu instructiv-educativ. În timp ce Generația Z nu a fost influențată semnificativ de măsurile de protecție, Generația Y - Millennials a considerat că aceste măsuri au îmbunătățit mediul instructiv-educativ, iar Generația X a avut o relație moderată între cele două variabile. În schimb, în cazul Generației Baby Boomers, măsurile de protecție anti-COVID au avut un efect semnificativ, atât pozitiv, cât și negativ, asupra percepției noului mediu instructiv-educativ.

Deoarece cercetările asupra organizațiilor de interes au demonstrat că atât generațiile mai tinere, cât și cele mai vechi sunt influențate într-un mod aproape similar de factorii motivaționali studiați, managerii sunt îndemnați să nu se bazeze pe stereotipuri generale populare atunci când elaborează strategii motivaționale.

În viitor, locurile de muncă vor fi din ce în ce mai diverse din punct de vedere generațional, iar stereotipurile legate de vârstă pot continua să existe și să ducă la discriminare. Prin urmare, este important ca organizațiile să găsească modalități de a crea un mediu de lucru favorabil pentru toate generațiile, prin creșterea interacțiunii între angajații de diferite vârste prin intermediul activităților inter-grup, programelor de mentorat și altor inițiative. Pentru a depăși decalajele generaționale în cadrul mediului de lucru, sugestiile ar putea include utilizarea instrumentelor de lucru colaborative, organizarea de evenimente de construire a echipei, adoptarea celei mai recente tehnologii, coaching-ul pentru leadership și programe de mentorat.

Concluzia cercetării arată, astfel, că toate generațiile sunt în mare parte motivate de factori similari, deci nu este necesar să se facă schimbări structurale sau conceptuale în ceea ce privește gruparea angajaților după generații. Deși percepția generalizată este că generațiile sunt fundamental diferite, preferințele lor motivaționale sunt, în esență, aceleași. Prin urmare, se recomandă să se facă doar mici ajustări pentru a se adapta la noile tehnologii și pentru a fi flexibili în fața schimbărilor, fără a realiza schimbări radicale cauzate de diferențele dintre generații. Este esențial așadar, ca managerii să își asume responsabilitatea de a stimula motivația angajaților pentru a obține performanțele așteptate, aceasta fiind, în fond, o artă care depinde de abilitățile și talentul conducătorilor.

## **APORTURILE (CONTRIBUȚIILE) ȘTIINȚIFICE ALE TEZEI DE DOCTORAT**

Această cercetare contribuie la dezvoltarea cunoștințelor relativ limitate în ce privește poziția motivațională a celor patru generații diferite, active pe piața muncii și la modul în care acestea se manifestă în mediul de lucru din România. Descoperirile oferă managementului o perspectivă asupra proceselor motivaționale care au cel mai mare impact în rândul fiecărei cohorte generționale și îi ajută să adapteze strategiile motivaționale potrivite, care în cele din urmă pot îmbunătăți retenția angajaților valoroși.

Există și alte contribuții personale care includ:

### **1. Contribuții teoretice sintetizate în prezentarea celor mai relevante studii în domeniul motivării resurselor umane:**

- Cercetarea și analiza celor mai semnificative lucrări de specialitate și studii științifice referitoare la motivarea angajaților
- Examinarea celor mai importante teorii și modele motivaționale, evidențiind că nu există o singură teorie universal valabilă în acest domeniu
- Investigarea interdependenței dintre motivare și satisfacția la locul de muncă, subliniind natura reciprocă a acestei relații, în care fiecare factor este considerat atât cauză, cât și efect al celuilalt

### **2. Contribuții teoretice privind studiul particularităților generațiilor de angajați:**

- Cercetarea și analiza celor mai semnificative lucrări de specialitate și studii științifice referitoare la teoriile generațiilor
- Cercetarea și prezentarea celor mai importante particularități ale cohortelor, evidențiind comportamentele specifice de la locul de muncă

### **3. Contribuții privind cercetarea particularităților motivării generațiilor de cadre didactice din învățământul preuniversitar:**

- Analiza și înțelegerea mediului educațional în care activează cadrele didactice din studiu
- Dezvoltarea unei metodologii de cercetare pentru investigarea motivației profesorilor din învățământul liceal din județul Dâmbovița
- Definirea colectivității cercetate, stabilirea mărimii eșantionului și a metodei de eșantionare

- Crearea, testarea și utilizarea unui chestionar ca principal instrument de colectare a datelor
- Realizarea bazelor de date cu informațiile colectate prin intermediul chestionarului
- Valorificarea datelor colectate - validarea chestionarelor, procesarea, analiza și interpretarea rezultatelor
- Analiza și interpretarea informațiilor colectate din partea respondenților
- Identificarea și ierarhizarea situațiilor motivaționale specifice generațiilor de angajați din sistemul supus analizei
- Evaluarea gradului de satisfacție în muncă, atât la nivelul întregului eșantion cât și la nivelul cohortelor, prin comparație
- Evaluarea impactului efectelor pandemiei COVID-19 asupra personalului didactic preuniversitar

#### **4. Contribuții privind elaborarea unor direcții pentru ameliorarea motivației în muncă a cadrelor didactice din învățământul preuniversitar dâmbovițean**

- Identificarea și analiza factorilor motivatori specifici resurselor umane din învățământ
- Evaluarea relației dintre motivarea și satisfacția în muncă a profesorilor din învățământul preuniversitar.
- Propunerea unor direcții privind ameliorarea motivării generațiilor de cadre didactice din învățământul preuniversitar din România.

## **PERSPECTIVE DE CERCETARE**

Având în vedere limitările evidențiate anterior, este important să recunoaștem că cercetarea științifică prezentată poate fi îmbunătățită și este necesar să se identifice direcțiile viitoare de cercetare. Acestea pot include:

- Pentru a îmbunătăți nivelul de obiectivitate al studiului, se poate lua în considerare dezvoltarea și utilizarea unor metode noi de cercetare
- Pentru a obține o imagine mai completă și reprezentativă, este important ca cercetarea ar putea să fie extinsă și la alte niveluri ale sistemului de învățământ preuniversitar și universitar, atât în cadrul județului sau regiunii, cât și la nivel national
- O extindere interesantă a studiului ar putea fi realizată prin includerea altor țări, cu niveluri economice diferite, ceea ce ar permite o analiză mai profundă a influenței factorilor precum nivelul de dezvoltare sau situația socială și politică. De asemenea,

trebuie avută în vedere concluzia că generațiile păstrează, în esență, valori similare, iar apartenența la o anumită generație nu poate fi un factor determinant pentru comportamentele sau așteptările individuale. Acest lucru depinde și de modul în care se definește o generație, de aceea este important să se continue studiul asupra generațiilor și să se dezvolte criterii mai clare de definire a acestora, luând în considerare evoluția continuă a teoriei generationale ca știință socială.

## BIBLIOGRAFIE

### CĂRȚI:

1. Armstrong M. (2003) Managementul resurselor umane. Manual de practică, București: Editura Codecs.
2. Anastasiu, L. (2007). MRU: Motivația și satisfacția muncii, generatoare de competențe esențiale în întreprinderile mici și mijlocii. Cluj-Napoca: Editura Univeristară.
3. Andrei, T., Stancu, S., Pele, D.T.(2002), Statistică - Teorie și aplicații, Ediția a doua, București.
4. Armstrong M. (2003) Managementul resurselor umane. Manual practic. București: Codecs.
5. Armstrong, M.,(2007)A handbook of human resource management practice, 10th edition, Kogan Page
6. Arnold, H.J., Feldman, D.C. (1986). Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill Book Company
7. Balogh P.(2013), Managementul Resurselor umane , Prouniversitaria.
8. Băcanu B.(2008) Organizația publică. Teorie și management. București: Polirom.
9. Bădescu A., Codruța M., G. Bogre (2008) Managementul resurselor umane: manualul profesionistului, Timișoara, Editura Brumar.
10. Bîlcan F., A.Petrescu, D.Popescu, M. Petrescu (2019) Elemente de Managementul Resurselor umane, Ed Bibliotheca, Targoviste.
11. Bonciu C. (2000) Instrumente manageriale psihosociologice. București: Editura All Beck.
12. Branhman, L. (2001). Keeping the people keep you in business: 24 ways to hang on your most valuable talent. New York: AMACOM.

13. Buhler P. (2002), Human Resources Management: All the Information You Need to Manage Your Staff and Meet Your Business Objectives, D.B.A., M.B., Simon and Schuster
14. Burduș E., Căprărescu G. (1999) Fundamentele managementului organizației. București: Editura Economică.
15. Burke, R. J., Cooper, C. L., & Antoniou, A. G. (2015). The multi-generational and aging workforce: Challenges and opportunities. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
16. Certo S. C. (2002) Managementul modern. Diversitatea, calitatea, etica și mediul global. București: Editura Teora.
17. Cicea C. (2004) „Motivarea cadrelor didactice, element fundamental al eficientizării sistemului de învățământ”, Economia. Seria Management.
18. Ciobanu L.(2015) Motivații în procesul evaluării educaționale. In: Școala Modernă: Provocări și Oportunități. Materialele Conferinței Științifice Internaționale. Chișinău: IȘE (Centrul Editorial-Poligrafic „Cavaioli” SRL).
19. Cojocaru, M. (2006) Sociologia și legislația muncii și a șomajului, Iași: Ed. Fundației AXIS.
20. Cole, G.A. (2000). Managementul personalului. Bucuresti: Editura Codecs.
21. Constantin, T. (2004). Evaluarea psihologică a personalului. Iași: Polirom.
22. Craiovan M.P., (2008), Psihologia muncii și a resurselor umane, Ed. Renaissance, București.
23. Crețu A.Ș. ( 2010) Flexibilizarea pieței muncii, Editura ASE, București.
24. Currie, D. (2009). Introducere în managementul resurselor umane. București: CODECS.
25. Daniels A. C. (2007)Managementul performanței: strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați. Iași: Editura Polirom.
26. Danko, T. R. (2001) Management de marketing. M INFRA-M.
27. Dayan (coord), (1999) Manuel de gestion, Editura Ellipses, AUF, Paris.
28. Dictionarul Explicativ al Limbii Române, editia a II-a, (1998) Ed. Univers Enciclopedic, București
29. Dobrescu E. M, Franc V. I (1997), Afacerile. Mică inciclopedie. București: Editura Expert.
30. Druță F.(1999)Motivația economică: dimensiuni psihologice și manageriale. București: Editura Economică.
31. Duică A. (2008), Management, Editura Biblioteca, Târgoviște.

32. Emilian R., (2004) Managementul resurselor umane, Editura ASE, București.
33. Emilian R., G. Tigu, O. State, C. Tuclea, (2004) Managementul resurselor umane, Editura ASE, București, varianta online disponibilă la <https://ro.scribd.com/doc/120543059/01-Emilian-Radu-Managementul-Resurselor-Umane>.
34. Eysenck, M. (1998). Personality. În M. Eysenck (editor) Psychology an integrated approach, 1999, p.428-461, New Jersey: Prentice Hall
35. Foster, J.J. (2000). Motivation in the workplace apud N. Chmiel (editor) Work and organizational psychology, Oxford: Blackwell Publishers.
36. Furnham, A. (1997) The psychology of behaviour at work. The individual in the organization. Hove East Sussex: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
37. Gavrilă T. , V. Lefter, (2004) Managementul general al firmei, Editura Economică, București.
38. Gokce F., 2010, "Assessment of teacher motivation", School Leadership and Management.
39. Grecu, I.,(2011) Perfecționarea managementului resurselor umane în firmă, Ed. ExPonto, Constanța.
40. Hellriegel D., J. W. Sloan, Jr. (1997) Organizational Behaviour, West Publishing, New York.
41. Herzberg, F., Mausener, B., Snyderman, B.B. (1999). Motivation versus Hygiene. În J.A. Shtogren (editor) Skyhooks for leadership. A new framework that brings together five decades of thought – from Maslow to Senge, New York: AMACON.
42. Hobeau T. (2004) Motivarea complexă a resurselor umane. Bucuresti: Editura Economica.
43. Hofstede, G. (1993) Cultural constraints in management theories, Academy of Management Executive.
44. Howe, Neil and Strauss, William. 1991. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: William Morrow & Company.
45. Howe, Neil and Strauss, William. 1993. 13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail? London: Vintage Books.
46. Istrate O.(2000) Educația la distanță. Proiectarea materialelor. Botoșani: Agata.
47. Johns G. (1998) Comportamentul organizațional. București: Editura Economică.
48. Lafaye, C. (1998). Sociologia organizațiilor. Iasi: Editura Polirom.
49. Lefter, V. et al. (1999). Managementul resurselor umane. Studii de caz, probleme, teste. Bucuresti: Editura Economica.

50. Leon, R.D. (2008). Instrumente manageriale de creștere a gradului de satisfacție al angajaților. In Universitatea Alexandru Ioan Cuza (Ed.), Coordonate ale dezvoltării economico-sociale a României în context european (pp.191- 202). Iași: Editura Universității “Alexandru Ioan Cuza”.
51. Leon, R.D. (2008). Instrumente manageriale de creștere a gradului de satisfacție al angajaților. In Universitatea Alexandru Ioan Cuza (Ed.), Coordonate ale dezvoltării economico-sociale a României în context european, Iași: Editura Universității “Alexandru Ioan Cuza”.
52. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), The handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1349). Rand McNally
53. Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). Theory of goal setting & task performance. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
54. Maican, D.(2001), Managementul Resurselor Umane, Editura Casa Corpului Didactic, Slatina -Olt.
55. Manolescu, A., Managementul resurselor umane, Editura Economică, Ediția a patra, București, 2003 Manolescu, A., Managementul resurselor umane, Editura Economică, București, 2001
56. Marin I (2009)., Despre performanță și evaluarea performanțelor angajaților, Economia. Seria Management, Vol.12, Nr. 2/2009.
57. Maslow A. H. (2013) Motivation and Personality. Editura Trei, București.
58. Maslow, A. (1999). A theory of human motivation. În J.A. Shtogren (editor) Skyhooks for leadership. A new framework that brings together five decades of thought – from Maslow to Senge, New York: AMACON.
59. Mathis R., Nica P., Rusu C. (2000), Managementul resurselor umane, Ed. Economică, București.
60. McGregor D., (1960) Human Side of Organization, Mcgraw Hill, New York.
61. Mullins, L.J. (1989) Management and organisational behaviour. (2th ed.). London: Pitman Publishers, 1989
62. Nica, P., Neșțian, A. & Iftimeșcu, A. (2014). Managementul organizației: concepte și practici. Iași: SEDCOM LIBRIS.
63. Nicholson, N. (1998). The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior. Oxford: Blackwell Publishers.
64. Novac, E.,(2003) Managementul resurselor umane, Editura Waldpress Timișoara, 2003

65. Omer, I. (2003). Psihologia muncii. București: Editura Fundației România de Măine.
66. Ouchi W., (1981) Theory Z: How American Business can Meet Japanese Challenge, Reading M.A, Addison - Wesley Publishing,
67. Petit ROBERT, Le petit Robert, dictionnaire, Dictionnaires Le Robert, Paris, 1991
68. Petrescu M., (2010), Managementul informației, Vol. II, Editura Bibliotheca, Târgoviște.
69. Petrescu M., Stegăroiu I., Duică A, Popescu E, (2011), Managementul schimbării, Editura Bibliotheca, Târgoviște.
70. Petrescu M., Stegăroiu I., Năbărjoiu N., (2010), Managementul schimbării și riscului, Editura Bibliotheca, Târgoviște.
71. Pitariu, H. D. (1994). Managementul resurselor umane. Măsurarea performanțelor profesionale, București: Ed. ALL.
72. Popa L, Filip R. (2001), Management internațional, Editura Economica.
73. Popescu C., (2004) Structura organizațiilor, Editura Bibliotheca, Târgoviște.
74. Popescu C., (2009) Economie. Curs universitar, Editura Bibliotheca, Târgoviște.
75. Popescu C, (2009) Managementul serviciilor publice, Editura University Press, Târgoviște.
76. Popescu D. 2010, Comportament organizațional, Editura ASE, București.
77. Popescu D., (2006), Cultura organizațională și etica în afaceri, Editura ASE, București.
78. Porter L.W. și E.E. Lawler (1968) Managerial attitudes and Performance, Dorsey Press, Homewood.
79. Prodan A. (1999) Managementul de succes, motivație și comportament. Iași: Editura Polirom.
80. Prodan A. (1997) Performanțele individuale și satisfacția personalului în Mathis R.L., Nica P.C. și Rusu C. Managementul resurselor umane. București: Economică, Capitolul 3.
81. Puiu A. (2016), Management, Analize și studii comparative, Editura Independența Economică.
82. Rădăceanu E., (2001) Management. Generatorul succesului, Editura Bren, București.
83. Ripon, A. (1987) Satisfaction et implication dans le travail, apud Lévy-Leboyer, & Spérando (Eds.), Traité de Psychologie du Travail, Paris: PUF
84. Ristea A. L., Ioan-Franc V., Popescu C., (2017), Metodică în cercetarea științifică, Ed. Expert, București.



85. Robbins, S.P. (1998) *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications.* New Jersey: Prentice-Hall.
86. Rolls, E. (1998). *Motivation.* În M. Eysenck (editor) *Psychology an integrated approach*, New Jersey: Prentice Hall.
87. Rotaru, A., Prodan, A.(1998)– *Managementul Resurselor Umane*, Editura Sedcom Libris.
88. Saal, F.E., Knight, P. (1988). *Industrial/Organizational Psychology, Science and Practice.* Pacific Grove California: Brooks/Cole Publishing
89. Savenkova, T. I.; Savenkova, T. A. (2006) *Personalul de marketing.* Moscova: Editura Economiei.
90. Skinner B.F., *About Behavior*, Knopf, New York, 1974
91. Skinner B.F., *Beyond freedom and Dignity*, Bantam, New York, 1971
92. Skinner B.F.,(1969) *Contingencies of reinforcement*, Apliction-Century-Crofts, disponibil pe <http://www.bfskinner.org/wp-content/uploads/2014/07/CoR.pdf>, accesat în data de 15.01.2021
93. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, consequences.* Sage Publications.
94. Stanciu, Ș.; Ionescu, M., Leovaridis, C. și D. Stănescu, (2003) *Managementul resurselor umane*, București, Editura Comunicare.ro.
95. Stanciu, Ștefan, Ionescu, Mihaela, Leovaridis, Cristina, Stănescu, Dan. (2003). *Managementul resurselor umane.* București: Comunicare.ro
96. Stog, L., Caluschi, M. (2002). *Psihologia manageriala.* Chisinau: Editura Cartier.
97. Szilamy. Norbert, ( 2000) *Dicționar de psihologie.* Ed. Univers Enciclopedic. București.
98. Tabachiu, A. (1997). *Psihologia muncii.* București: Editura Universității.
99. Thorndike E.L. (1971) *Animal Intelligence*, McGraw-Hill, New York.
100. Ticu, C., Stoica-Constantin, A. (2002) *Managementul resurselor umane*, Institutul European, Iasi.
101. Vagu P., I. Stegăroiu, (2007) *Motivarea în muncă. De la teorie la practică*, Editura Bibliotheca, Târgoviște.
102. Vlasceanu, M., (2003), *Organizatii si comportament organozational*, Editura Polirom, Iasi.
103. Voicu C., Ș.Prună (2007) *Managementul organizational al poliției: fundamente teoretice - București*, MediaUno, 2007
104. Vroom V. (1964) *Work and Motivation*, John Wiley, New York

105. William Strauss and Neil Howe (1991). *Generations*. New York, NY: Harper Perennial.
106. Zamfir C.(1974) *Psihosociologia organizării și a conducerii*. București: Editura Politică.
107. Zamfir, C. (1980) *Un sociolog despre munca și satisfacție*, București, Editura Politică.
108. Zlate, M. (1981) *Psihologia muncii - relații interumane*. București: Editura Didactică și Pedagogică.
109. Zlate, M. (2007). *Tratat de psihologie organizațional-managerială*. Iași: Polirom
110. Zorlențan T., E.Burduș, G.Căprărescu, (1998) *Managementul organizației*, Ed. Economică, București

#### **ARTICOLE ȘTIINȚIFICE:**

111. Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2), 27-36.
112. Adams J.S. (1963) "Toward an understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67:5.
113. Aletraris, L. (2010). How satisfied are they and why? A study of job satisfaction, job rewards, gender and temporary agency workers in Australia. *Human Relations*, 63(8), 1129-1155.
114. Amanda van Eck Duymaer van Twist and Suzanne Newcombe. "Strauss-Howe Generational Theory." In James Crossley and Alastair Lockhart (eds.) *Critical Dictionary of Apocalyptic and Millenarian Movements*. 15 January 2021. Disponibil pe: [www.cdamm.org/articles/strauss-howe](http://www.cdamm.org/articles/strauss-howe). (First published 12 June 2017 [censamm.org/resources/profiles/strauss-howe-generational-theory](http://censamm.org/resources/profiles/strauss-howe-generational-theory).), accesat în data de 15.02.2023
115. Aparicio, M., Bacao, F., & Oliveira, T. An e-learning theoretical framework, *Educational Technology & Society*, 19 (1), 2016: 292-307
116. Avery, R.E., Smillie, L.D., & Fife-Schaw, C.R. (2014). Employee achievement orientations and personality as predictors of job satisfaction facets. *Personality and Individual Differences*, 76(15), 56–61.
117. Ballone, C. (2007). Consulting your clients to leverage the multi-generational workforce. *Journal of Practical Consulting*, 2(1), 9–15.
118. Bhatti, M.A., Battour, M.M., Ismail, A.R., & Sundram, V.P. (2014). Effects of personality traits (big five) on expatriates adjustment and job performance. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(1), 73-96.

119. Biswas, S., Relationship between psychological climate and turnover intentions and its impact on organisational effectiveness: A study in Indian organisations, *IIMB Management Review*, Vol. 22, Nr. 3, Septembrie 2010, pg. 102-110.
120. Bower, M., & Torrington, J., Typology of Free Web- based Learning Technologies, *Educase Report*, 2020, Aprilie 29, disponibil pe: <https://library.educause.edu/resources/2020/4/typology-of-free-web-based-learning-technologies>, accesat la data de 29.03.2022, ora 18:20
121. Brink, K., Zondag, M., (2019), Examining Job Attribute Preferences Across Three Generational Cohorts, *Journal of Career Development*.
122. Brink, K., Zondag, M., Examining Job Attribute Preferences Across Three Generational Cohorts, *Journal of Career Development*, 2019,pg. 1-13
123. Brown, A., Charlwood, A., & Spencer, D.A. (2012). Not all that it might seem: why job satisfaction is worth studying despite it being a poor summary measure of job quality. *Work, employment and society*, 26(6), 1007-1018.
124. Bussy, N. M., Suprawan, L.(2012), Most valuable stakeholders: The impact of employee orientation on corporate financial performance, *Public Relations Review*, Vol. 38, Nr. 2, Iunie, p. 280-287
125. Cabrera, E. F., Ortega, J., Cabrera, Á.(2003), An exploration of the factors that influence employee participation in Europe, *Journal of World Business*, Vol. 38, Nr. 1, Februarie 2003, pg. 43-54
126. Çeliköz N., Basic factors that affect general academic motivation levels of candidate preschool teachers, *Education*, 131:1, 2010, pg. 114
127. Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M. & Ford, M.T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 3(2), 1-29.
128. Cheeseman, K., Downey, R., (2012), Talking ‘Bout My Generation: The Effect of “Generation” on Correctional Employee Perceptions of Work Stress and Job Satisfaction, *The Prison Journal* 92:1, 2012, pg. 24 –44
129. Chuang, N.K., Yin, D. & Dellmann-Jenkins, M. (2016). Intrinsic and Extrinsic factors impacting casino hotel chefs’ job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 323-340.
130. CIPD (2008). Gen Up: How the four generations work. available online at <http://www.cipd.co.uk/binaries/gen-uphow-four-generations-work.pdf>, accesat în data de 15.01.2022

131. Cran C.,( 2010),,101 Ways to make Generations X, Y and Zoomers Happy at Work”, Synthesis at Work Inc; ISBN 978-0-9780363-3-1 (e-book edition), accesat în data de 15.01.2022
132. D. Ronnes, K. Smith, (2010) Stability in motivation during teacher education, Journal of Education for Teaching: International research and pedagogy, 36:2, pg.170.
133. De Lange, A. H., Bal, P. M., Van der Heiden, B. I. J. M., De Jong, N., & Schaufeli, W. B. (2011). When I'm 64: Psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus. *Work & Stress*, 25(4), 338–354. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.632610>, accesat in 25.02.2022.
134. Deci E.L. și R.M. Ryan, (2000) The what and why of goal pursuit: Human needs and the self-determination of behavior, *Psychological Inquiry*, 1.
135. Deloitte (2014). Big demand and high expectations., preluat de pe <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Ab out-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>. Accesat la 28.03.2022.
136. Durkin, D. (2011). Effectively managing the multigenerational workforce, disponibil la <https://www.under30ceo.com/effectively-managing-the-multigenerational-workforce/> accesat în 20.03.2021
137. Eason, C.M., Mazerolle, S.M., Monsma, E.V. & Mensch, J.M. (2015). The Role of Personality in Job Satisfaction Among Collegiate Athletic Trainers. *Journal of Athletic Training*, 50(12), 1247-1255.
138. Eyoun, K., Chen, H., Ayoun, B., & Khelifat, A. (2020). The relationship between purpose of performance appraisal and psychological contract: Generational differences as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*, 86, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102449>., accesat în data de 10.03.2022.
139. Eysenck, M. Personality. În M. Eysenck (editor) *Psychology an integrated approach*, 1998, p.428-461, New Jersey: Prentice Hall.
140. Finegold, D., Mohrman, S., & Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 655–674. <https://doi.org/10.1002/job.159>, accesat in 28.02.2022.
141. Fiorillo, D. & Nappo, N. (2014). Job satisfaction in Italy: individual characteristics and social relations. *Interantional Journal of Social Economics*, 41(8), 683- 704.

142. Foster, J.J. Motivation in the workplace. În N. Chmiel (editor) *Work and organizational psychology*, Oxford: Blackwell Publishers, 2000 p.302-326
143. Francis, T., și Hoefel, F., 2018, 'True Gen': Generation Z and its implications for companies, [Online], Disponibil pe <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>, ccesat la data de 30.03.2020, ora 11:30
144. Gao, L., Janssen, O., Shi, K.(2011), Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors, *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, Nr. 4, August 2011, pg. 787-798
145. Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality? *Human Resource Planning*, 29(4), 32–37.
146. Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), pp. 98–103.
147. Goh, E., & Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>, accesat în data de 10.02.2022
148. Gruman, J. A., Saks, A. M.(2011), Performance management and employee engagement, *Human Resource Management Review*, Vol. 21, Nr. 2, Iunie 2011, pg. 123-136.
149. Guo, W. , Li, T. and Wu, N. (2015) Empirical Study on the Effects of Leader's Verbal Communication Style on Employee's Job Satisfaction. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 211-227. doi: 10.4236/jhrss.2015.34027, Accesat in 10.09.2022.
150. Hammill, G. (2005). Mixing and managing four generations of employees. <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>, accesat în data de 24.02.2022
151. Hanks P., *Collins English Dictionary*, HarperCollins in Glasgow, (2018) disponibil pe <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/generation>, accesat la data de 17.05.2020
152. Hanks, P., *Collins English Dictionary*, HarperCollins in Glasgow, 2018, disponibil pe <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/generation>, accesat la data de 17.05.2020, ora 17:15
153. Hansen, J.C. & Leuty, M.E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52

154. Harber, Jeffery G. (2011), "Generations in the Workplace: Similarities and Differences.". Electronic Theses and Dissertations. Paper 1255. <https://dc.etsu.edu/etd/1255>, accesat în data de 15.01.2022
155. Hart, K. A. (2006). Generations in the workplace: Finding common ground. *Medical Laboratory Observer*, 38(10), 26–27
156. Hart, S. (2017). Today's learners and educators: Bridging the generational gaps. *Teaching and Learning in Nursing xxx*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.teln.2017.05.003>., accesat în data de 20.03.2022
157. Hart, S. (2017). Today's learners and educators: Bridging the generational gaps. *Teaching and Learning in Nursing xxx*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.teln.2017.05.003>., accesat în data de 20.03.2022
158. Hayes, J. B., Parks, C., McNeilly, S., & Johnson, P. (2018). Boomers to Millennials: Generational Stereotypes at Work in Academic Librarianship. *The Journal of Academic Librarianship*, <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2018.09.011>, Accesat la 28.03.2022 .
159. Haynes, B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 98–108. <https://doi.org/10.1108/14630011111136812>, accesat în data de 23.03.2022
160. Herzberg, F., Mausener, B., Snyderman, B.B. (1999). Motivation versus Hygiene. În J.A. Shtogren (editor) *Skyhooks for leadership. A new framework that brings together five decades of thought – from Maslow to Senge*, New York: AMACON, p.171-174
161. Hondeghe, A. și Vandenabeele, W., (2005) „Valeurs et motivations dans le service public. Perspective comparative. France et Pays Bas” în *Revue française d'administration publique* no.115.
162. Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1). Art. #681, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>, accesat in 17.02.2022.
163. Hoppock R. (1935), apud. Guo, W. , Li, T. and Wu, N. (2015) Empirical Study on the Effects of Leader's Verbal Communication Style on Employee's Job Satisfaction. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 211-227. doi: 10.4236/jhrss.2015.34027, Accesat in 10.09.2022
164. Huselid, M., A.(1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pg. 635-672

165. Iorgulescu, M.-C. (2016). Generation Z and its Perception of Work, *Cross-Cultural Management Journal*, XVIII, 1(9), 47-54. Disponibil la <https://cmj.seaopenresearch.eu/volume-xviii>, accesat în data de 10.02.2022
166. Jerome, A., Scales, M., Whithem, C. & Quain, B. (2014). Millennials in the Workforce: Gen Y Workplace Strategies for the Next Century. *E- Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 5(1), 1-12.
167. Kane, S., (2019), The Common Characteristics of Generation X Professionals, [Online], Disponibil pe <https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-x-professionals-2164682>, accesat la data de 20.04.2020
168. Karakas, F., Manisaligil, A., & Sarigollu, E. (2015). Management learning at the speed of life: Designing reflective, creative, and collaborative spaces for millenials. *The International Journal of Management Education*, 13, 237-248, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijme.2015.07.001>, accesat în data de 01.03.2022.
169. King, C., Murillo, E., & Lee, H. (2017).The effects of generational work values on employee brand attitudeand behavior: A multi-group analysis. *International Journal of Hospitality Management* 66, 92-105, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.006>, accesat în data de 02.03.2022
170. Knapp, T. J. (1974). An Index to B. F. Skinner's: Beyond Freedom and Dignity. *Behaviorism*, 2(2), 180–188. <http://www.jstor.org/stable/27758821>, accesat în data de 16.01.2021
171. Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meat-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225. <https://doi.org/10.1002/job.665>, accesat in 25.02.2022
172. Kumar, P. (2014). Managing career aspirations of Generation Y - a key to business excellence. *Global Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(5), 101-112.
173. Latkovikj, M.T., Popovska, M.B. & Popovski, V. (2016). Work Values and Preferences of the New Workforce: HRM Implications for Macedonian Millennial Generation. *Journal of Advance Management Science*, 4(4), 312-318.
174. Lee, C. S., Hung, D. K. M., & Ling, T. C. (2012). Work values of Generation Y preservice teachers in Malaysia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 704-710. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.11.187., accesat în data de 27.03.2022.
175. Lim, H. L. (2012). Attracting and retaining Generation Y engineering and business professionals in the Middle-east. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 25-29.

176. Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students, *The International Journal of Management Education*, 17, 100320, <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>., accesat în data de 12.03.2022
177. Manikandan, S. (2011). Measures of central tendency: The mean. *Journal of Pharmacology and Pharmacotherapeutics*, 2(2), 140-142
178. Mannheim, Karl. 1952. "The Problem of Generations" In Kecskemeti, Paul (ed.) *Essays on the Sociology of Knowledge: Collected Works, Volume 5*. New York: Routledge, pp. 276–322, accesat în 15.02.2023
179. Marin I., Despre performanță și evaluarea performanțelor angajaților, *Economia. Seria Management*, Vol.12, Nr. 2/2009, pg. 260-272, disponibil pe <http://www.management.ase.ro/reveconomia/2009-2/25.pdf>, accesat la data de 27.06.2020, ora 12:15
180. Martins, N., & Martins, E. C. (2014). Perceptions of age generations regarding employee satisfaction in a South African organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(21), 129–140. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n21p129>, accesat in 17.02.2022.
181. Mokhtarian, F., Mohammadi, R.(2011), Effective Factors on Psychological Aspects of Employee Empowerment. Case Study: Employee's Point of Views in one of the Sub-Organizations of Iranian Ministry of Science, Research and Technology, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 30, pg. 786-790
182. Motlou, R.G., Singh, S. & Karodia, A.M. (2016). An evaluation of the impact of job satisfaction on employee retention at Lonmin Rowland Shaft North West Province. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(10), 15- 49.
183. Müller K., R. Alliata, F. Benninghoff, (2009) "Attracting and Retaining Teachers: A Question of Motivation", *Educational Management Administration & Leadership*, 37: 5, p. 592
184. Muravschi-Lișman, A. (2012) "Gestionarea personalului: imperativ și motivare." *Studia Universitatis Moldaviae (Seria Științe Exacte și Economice)* 57.7.
185. Neves de Jesus S., W. Lens (2005) "An Integrated Model for the Study of Teacher Motivation", *Applied Psychology: An international Review*, 54:1, p. 125.
186. Nicolae, E.. 2019. "Așteptările generației Z de la piața muncii", *Revista de sociologie aplicată*, vol. 3, nr. 1, pag. 1--19, disponibil pe <http://sociologieaplicata.ro/wp-content/uploads/2019/09/NICOLAE-RSA-2019-31.pdf>, accesat la data de 14.07.2020, ora 13:45



187. Nikula, E., Järvinen, T., & Laiho, A. (2020). The Contradictory Role of Technology in Finnish Young People's Images of Future Schools. *Young*, 1-20. DOI: 10.1177/1103308819894806, accesat în data de 10.03.2022
188. Onimole, S.O. (2015). Work Design and Job Satisfaction. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(10), 202-207.
189. Oprea C., M. (2003). Motivarea personalului, în *Raporturi de muncă*, v. 7, nr. 6.
190. Pan, B., Shen, X., Liu, L., Yang, Y., & Wang, L. (2015). Factors associated with job satisfaction among University Teachers in Northeastern Region of China: A cross-sectional Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(1), 12761-12775.
191. Panaite N., A. Prodan, D. Dușe, C. Dușe, V. Lefter, S. Mălăescu, C. Moraru, E. Porumb, R. Puia, *Managementul Resurselor Umane*, Ediție online, 2011, disponibil pe [https://www.academia.edu/11159558/MANAGEMENTUL\\_RESURSELOR\\_UMANE](https://www.academia.edu/11159558/MANAGEMENTUL_RESURSELOR_UMANE), accesat la data de 10.07.2020, ora 14:20
192. Park, R.(2012), Cognitive and affective approaches to employee participation: Integration of the two approaches, *Journal of World Business*, Vol. 47, Nr. 3, Iulie 2012, pg. 450-458
193. Paul, R. J., Niehoff, B. P., Turnley, W. H.(2000), Empowerment, expectations, and the psychological contract - managing the dilemmas and gaining the advantages, *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 29, Nr. 5, pg. 471-485
194. Pilcher, Jane (1994) "Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy." *The British Journal of Sociology*, vol. 45, no. 3, pp. 481-95. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/591659>. Accesat în data de 15.02.2023.
195. Pînzaru, F. & Mitan, A. (2015). Managers versus Digital Natives Employees. A Study Regarding the Perceptions of the Romanian Managers Working with Youngsters. *Lucrare prezentată la a XVI-a Conferință Internațională Eurasia Business and Economics Society, Bahcesehir University, TMB și IEAD, Istanbul, Turcia, 27-29 Mai 2015.*
196. Pînzaru, F. et al. (2016). Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y versus Other Generations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(2), 173-192
197. Prasanga, A.P. & Gamage, A.S. (2012). Job Satisfaction and Job Performance of the Sailors in Rapind Action Boat Squadron of Sri Lanka Navy. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 3(1), 49-57.

198. Ronnes D., K. Smith, Stability in motivation during teacher education, *Journal of Education for Teaching: International research and pedagogy*, 2010, 36:2, pg.170 .
199. Sa'aban, S., Ismail, N. & Mansor, M.F. (2013). A study on Generation Y behaviour at workplace. În *International Conference on Business Innovation, Entrepreneurship and Engineering*, (pp.549-554)
200. Saal, F.E., Knight, P. (1988). *Industrial/Organizational Psychology, Science and Practice*. Pacific Grove California: Brooks/Cole Publishing
201. Saari, L.M. & Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
202. Singh, V., & Thurman, A. How Many Ways Can We Define Online Learning? A Systematic Literature Review of Definitions of Online Learning (1988-2018). *American Journal of Distance Education*, 33(4), 2019: 289-306
203. Sirota, D. & Klein, D. (2013). *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*. New Jersey: Pearson Education.
204. Skaalvik E. M., S. Skaalvik (2011) "Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion", *Teaching and Teacher Education*, 27:1, p. 1031.
205. Spector, P. (1985). Minnesota Satisfaction Questionnaire. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
206. Staker, H., & Horn, M. B. *Classifying K-12 Blended Learning*. Mountain View, CA: Innosight Institute. <http://www.christenseninstitute.org/wp-content/uploads/2013/04/Classifying-K-12-blended-learning.pdf>. 2012.
207. State Olimpia, Cultura organizatiei si managementul, disponibil pe <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=332&idb>, accesat la data de 13.07.2020, ora 12:40
208. Thompson, N.W. (2011). *Managing the Millennials: Employee Retention Strategies for Generation Y*. CMC Senior Theses. Paper 240
209. Tolbitze, A.,(2008) *Generational differences in the workplace*, Research and Training Center on Community Living.
210. Treuren, G. & Anderson, K. (2010). The employment expectation of different age cohorts: Is Generation Y really that different?. *Australian Journal of Career Development*, 19(2), 49-60
211. Williams, V. N., Medina, J., Medina, A., & Clifton, S. (2016). *Bridging the Millennial Generation Expectation Gap: Perspectives and Strategies for Physician and*

- Interprofessional Faculty. The American Journal of the Medical Sciences, <http://dx.doi.org/10.1016/j.amjms.2016.12.004>, accesat în data de 07.03.2022
212. Wilson, A.M. Understanding organisational culture and the implications for corporate companies, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Nr. ¾, 2001, 353-367.
213. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>, accesat in 20.02.2022
214. Yang, C.-L., & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6-26.
215. Yusoff, W.F.W., Kian T.S. & Idris, M.T.M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for today's environment?. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(5), 18-22.

#### **CURSURI:**

216. Prodan A. (2014) - Suport de curs Managementul Resurselor Umane, Material de studiu pentru învățământul la distanță/ învățământul cu frecvență redusă, Iasi
217. Rotaru, A., Prodan, A. (1998) – Managementul Resurselor Umane, Editura Sedcom Libris, apud Cristian, P. (n.d.). Psihologia muncii: MOTIVATIA MUNCII. <https://psihologie.tripod.com/motivatia.htm>, accesat în data de 28.01.2023
218. Săvulescu C. 2018, Organizația publică și managementul resurselor umane, București, disponibil pe [https://www.academia.edu/41347258/SNSPA\\_Facultatea\\_de\\_Administra%C8%9Bie\\_Public%C4%83\\_Organiza%C5%A3ia\\_public%C4%83\\_%C5%9Fi\\_managementul\\_resurselor\\_umane](https://www.academia.edu/41347258/SNSPA_Facultatea_de_Administra%C8%9Bie_Public%C4%83_Organiza%C5%A3ia_public%C4%83_%C5%9Fi_managementul_resurselor_umane), accesat la data de 22.04.2020, ora 14:15

#### **DOCUMENTE LEGISLATIVE:**

219. Legea Educației Naționale nr. 1/2011, art. 23 - (1)
220. ORDIN Nr. 5545/2020 din 10 septembrie 2020 pentru aprobarea Metodologiei-cadru privind desfășurarea activităților didactice prin intermediul tehnologiei și al internetului, precum și pentru prelucrarea datelor cu caracter personal, disponibil pe <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/229929>, accesat la data de 11.03.2022, ora 21:12

## Curriculum vitae Europass



### Informații personale

Nume / Prenume **Iosifescu Alexandra**  
Adresă(e) Târgoviște, Str. Avram Iancu, Bl.25, Sc.C, Ap.46, Dâmbovița, Romania  
Telefon(oane) Mobil: 0729629153  
Fax(uri)  
E-mail(uri) alexandra.iosifescu@yahoo.com  
Naționalitate(-tăți) Romana  
Data nașterii 23.07.1985  
Sex Feminin

### Locul de muncă vizat / Domeniul ocupațional

Perioada **Septembrie 2019 - Prezent**  
Funcția sau postul ocupat **Profesor**  
Numele și adresa angajatorului **Colegiul Național Economic „Ion Ghica” din Târgoviște**  
Tipul activității sau sectorul de activitate **Invățământ**

Perioada **Ianuarie – Mai 2017**  
Funcția sau postul ocupat **Manager de Relații Clienți Persoane Fizice**  
Activități și responsabilități principale

- Gestiunea și dezvoltarea portofoliului de clienți Group Sales (convenții salarii) și clienți Personal Banking (VIP), existent la nivelul Județului Dâmbovița;
- Menținerea relațiilor cu factorii de decizie – Clienți Corporate si IMM;
- Coordonarea și monitorizarea activității unităților Bancpost din județ în vederea menținerii calității portofoliului de clienți VIP; oferirea de suport pentru susținerea de prezentări de produse/servicii;

Promovarea oportunităților de dezvoltare a relațiilor cu partenerii prin organizarea de workshop-uri, conferințe, roadshow-uri.

Numele și adresa angajatorului **Bancpost SA, Sucursala Dâmbovița**  
Tipul activității sau sectorul de activitate **Bancar**

Perioada **Februarie 2015 – Ianuarie 2017**  
Funcția sau postul ocupat **Director Adjunct**

- Activități și responsabilități principale
- Organizarea, motivarea și dezvoltarea echipei din subordine prin observare, feedback și coaching; stabilirea planului de activități, distribuirea de bugete individuale;
  - Participare proces de selecție personal, oferirea de feedback către echipa HR;
  - Promovarea oportunităților de dezvoltare a relațiilor cu partenerii prin organizarea de workshop-uri, conferințe, roadshow-uri;
  - Urmărirea dezvoltării pieței și transmiterea de propuneri legate de elaborarea de noi produse/servicii și/sau dezvoltarea celor deja existente;
  - Verificarea aplicării reglementarilor și a politicilor interne, respectarea legislației specifice activității desfășurate; contribuție la realizarea de proceduri interne, metodologie, fluxuri de lucru;
  - Evaluarea performanței financiare a unității și urmărirea indicatorilor de profitabilitate: indicatori de productivitate/salariat, planuri de acțiune, urmărirea realizării obiectivelor și a bugetelor asumate la nivel de unitate.

Numele și adresa angajatorului **Bancpost SA, Sucursala Dâmbovița**

Tipul activității sau sectorul de activitate Bancar

Perioada **Martie 2008 – Februarie 2015**

Funcția sau postul ocupat **Ofiter Vanzari Produse de Grup**

Activități și responsabilități principale

- Gestiunea și dezvoltarea portofoliului de clienți Group Sales (convenții salarii) și clienți VIP;
- Consultanță, menținerea unor bune relații cu factorii de decizie ai IMM/ instituții publice
- Susținerea de prezentări produse/servicii;
- Oferirea de consiliere financiară a clienților/ vanzari produse și servicii;
- Organizarea de workshop-uri, conferințe, roadshow-uri;
- Realizare indicatori de vanzare și depășirea bugetelor alocate;

Numele și adresa angajatorului **Bancpost SA, Sucursala Dâmbovița**

Tipul activității sau sectorul de activitate Bancar

Perioada **Iulie - August 2006 (stagiu)**

Funcția sau postul ocupat **Asistent Manager**

Activități și responsabilități principale

- Pregătirea unei campanii de creștere a vizibilității pe piața - plan strategic de acțiune pentru evenimentul de prezentare (Expoziție comercială);
- Elaborare și lansare acțiuni de promovare produse și servicii;
- Constituirea bazelor de date cu potențialii clienți – transmitere invitații la eveniment;
- Elaborarea materialelor de prezentare aferente campaniei: broșuri, flyer, chestionar de feedback adresat participanților;
- Centralizare și analiza rezultate post-eveniment.

Numele și adresa angajatorului **SeaSatCom, Cote d'Azur, Franta**

Tipul activității sau sectorul de activitate Telecomunicații pe yachturi

## Educație și formare

Perioada	<b>Octombrie 2016 - prezent</b>
Calificarea / diploma obținută	<b>Doctorand</b>
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Domeniul fundamental <b>Științe economice/</b> Domeniul de doctorat <b>Management</b>
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Titlul tezei de doctorat <b>Motivarea generațiilor de angajați, prioritate în Managementul Resurselor Umane IOSUD – Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste</b> Universitatea „Valahia” din Târgoviște
Perioada	<b>Octombrie 2017 – Iunie 2018</b>
Calificarea / diploma obținută	<b>Diploma de specializare în psihopedagogie, Nivel I și II</b>
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Studii psihopedagogice în regim postuniversitar
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	<b>Universitatea de Petrol – Gaze, Departamentul de Pregătire al Personalului Didactic, Ploiești</b>
Perioada	<b>Octombrie – Noiembrie 2017</b>
Calificarea / diploma obținută	<b>Certificat de absolvire pentru ocupația de Formator (însoțit de Suplimentul Europass)</b>
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Curs intensiv acreditat de ANC/ fost CNFPA ce ofera sub egida MEN și MMFPSPV certificare pentru ocupația de Formator
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	<b>Soft Skills – Extreme Training</b>
Perioada	<b>August – Octombrie 2016</b>
Calificarea / diploma obținută	<b>Calificare Profesională în Asigurări</b>
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Pregătirea profesională în domeniul asigurărilor
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	<b>AVN Training Institutul de Studii Financiare</b>
Perioada	<b>Februarie; Mai 2016</b>
Calificarea / diploma obținută	<b>Diplome de Participare</b>
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	<ul style="list-style-type: none"><li>- Curs de Comunicare și Public Speaking</li><li>- Curs Tehnici de Vânzare și Negociere</li></ul>
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	<b>Bancpost SA</b>
Perioada	<b>2008 – 2009</b>
Calificarea / diploma obținută	<b>Diploma de Master - Master Bancar și în Asigurări</b>
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	<ul style="list-style-type: none"><li>- Managementul Riscului Financiar -Bancar</li><li>- Marketing Financiar Bancar</li></ul>
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	<b>Universitatea Valahia Targoviște - Facultatea de Științe Economice</b>
Perioada	<b>Oct 2007 – Feb 2008</b>
Calificarea / diploma obținută	<b>Diploma de absolvire – Bursa Erasmus</b>
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	<ul style="list-style-type: none"><li>- Marketing Internațional</li><li>- Protecția Consumatorului la nivel European</li></ul>
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	<b>Universitatea “Democritus of Trace” – Grecia, Komotini</b>
Perioada	<b>Martie 2006</b>
Calificarea / diploma obținută	<b>Contabilitate &amp; Audit – Diploma de participare</b>
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea „Valahia” din Targoviste –conferinta internationala (L' Association des Formations Européennes à la Comptabilité et à l'Audit) <b>Universitatea Valahia Targoviste - Facultatea de Stiinte Economice</b>

Perioada **2004 - 2008**  
 Calificarea / diploma obținută **Economist – Diploma Licența specializarea Marketing**  
 Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite

- Marketing general
- Tehnici de negociere și comunicare
- Cercetări de marketing
- Tehnici promoționale
- Strategii și politici organizaționale
- Comportamentul consumatorului
- Concepere plan afaceri, plan de marketing, analize SWOT, Benchmarking

2006: Diploma de excelență obținută la sesiunea națională de comunicări științifice a studenților SECOSAFT 2006 în cadrul „Academiei forțelor terestre Nicolae Balcescu” din Sibiu;

2006: Diplomă de merit obținută la seminarul „ Impactul Legii Concurenței Asupra Economiei și Societății Românești în condițiile Aderării la Uniunea Europeană, organizat de Consiliul Concurenței în colaborare cu Univeristatea „Valahia” din Târgoviște;

2005: Diplomă de merit obținută la sesiunea națională de comunicări științifice a studenților în cadrul Univeristății „Valahia” din Târgoviște;

2005: Diplomă de merit obținută la sesiunea națională de comunicări științifice a studenților SECOSAFT 2005 în cadrul „Academiei forțelor terestre Nicolae Bălcescu” din Sibiu

Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare **Universitatea Valahia Târgoviște - Facultatea de Științe Economice**

Perioada **2000 - 2004**  
 Calificarea / diploma obținută **Diplomă de Bacalaureat**  
 Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare **Colegiul Național Economic „Ion Ghica” din Târgoviște**

### Aptitudini și competențe personale

Limba(i) maternă(e) **Română**

Limba(i) străină(e) cunoscută(e)

Autoevaluare Nivel european (*)	Înțelegere				Vorbire			Scriere		
	Ascultare		Citire		Participare la conversație		Discurs oral		Exprimare scrisă	
<b>Engleza</b>	C1	Utilizator experimentat	C1	Utilizator experimentat	C1	Utilizator experimentat	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent
<b>Spaniola</b>	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator elementar	B2	Utilizator elementar
<b>Franceza</b>	B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent	A2	Utilizator elementar	A2	Utilizator elementar

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

Competențe și abilități sociale Abilități de comunicare, negociere, vânzare;  
 Spirit de inițiativă și coordonare activitate, capacitate de a lucra atât în echipă cât și individual.

Competențe și aptitudini organizatorice Organizarea de seminarii, workshop-uri, roadshow-uri cu partenerii existenți și potențiali;  
 Organizarea activității echipei din subordine (trasarea de sarcini individuale ce urmăresc realizarea unui scop comun).

Competențe și aptitudini tehnice	Capacitate de utilizare a unui sistem dotat cu videoproiector, precum și a altor tipuri de aparatură (multifuncționale, scanner, etc.); Efectuarea lucrărilor contabile de complexitate medie.
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	Cunoștințe PC de baza: Word, Excel, Outlook; Multimedia: Internet Explorer, Microsoft PowerPoint; Aplicații: CRM, Flexcube.
Competențe și aptitudini artistice	Hobby-uri: călătorii, muzica, drumeții, pictură.
Alte competențe și aptitudini	Capacitate de luare a deciziilor demonstrând autocontrol în situații de stres; Abilitatea de lucru sub presiunea timpului; Deschidere spre nou și colaborare în realizarea obiectivelor propuse; Flexibilitate în gândire și creativitate; Capacitate de asimilare rapidă; Determinare, perseverență, dorință de performanță.
Permis(e) de conducere	Permis de conducere categoria B.
<b>Informații suplimentare</b>	Referințele pot fi furnizate la cerere.



## LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE

### ARTICOLE PUBLICATE ÎN REVISTE ȘTIINȚIFICE

---

2023

1. **Alexandra Iosifescu**, Ștefan Maria Cristina, *Research tools of the SPSS program for the purpose of analyzing the quality of the system of human resources in education*, Annals of the University Dunarea de Jos of Galati, (în curs de publicare).

2022

2. **Alexandra Iosifescu**, Popescu Constanța *The dimensions of job satisfaction of the teachers in pre-university education institutions*, PROCEEDINGS OF THE 16th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE Management and Resilience Strategies for a Post-Pandemic Future 3rd- 4th November, 2022, p. 296-303,ISSN 2286-1440,e-ISSN 2783 – 9214,([https://www.google.ro/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjH1-fe\\_9D9AhXYNOwKHdRSAOYQFnoECAkQAQ&url=http%3A%2F%2Fsimpozion.management.ase.ro%2Farchives%2F2022%2Fpdf\\_IMC\\_2022%2F2\\_5.pdf&usg=AOvVaw0NzpnLgfKnmTL1NZyCrgjt](https://www.google.ro/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjH1-fe_9D9AhXYNOwKHdRSAOYQFnoECAkQAQ&url=http%3A%2F%2Fsimpozion.management.ase.ro%2Farchives%2F2022%2Fpdf_IMC_2022%2F2_5.pdf&usg=AOvVaw0NzpnLgfKnmTL1NZyCrgjt)).
3. **Alexandra Iosifescu**, Popescu Constanța, *The Determining Factors of Work Motivation for the Generations of Employees*, Annals of the University Dunarea de Jos of Galati, Fascicle: I, Economics & Applied Informatics . 2022, Vol. 28 Issue 3, p.205-210. 6p. ([http://eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2022\\_3/IosifescuPopescu1.pdf](http://eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2022_3/IosifescuPopescu1.pdf)).
4. Vlad Govor, **Iosifescu Alexandra**, *The relationship between human resources motivation and the performance of the institution - case study Border Police*, The Journal Contemporary Economy Revista Economia Contemporană, The Journal Contemporary Economy, Volume 7, Issue 3/2022, ISSN 2537 – 4222, ISSN-L 2537 - 4222, (<http://www.revec.ro/article-2022-id-103-volume.7.issue.3-956-the.relationship.between.human.resources.motivation.and.the.performance.of.the.institution...case.study.border.police.html>).
5. Sergiu Șanta, **Iosifescu Alexandra**, *The changes in the work style of the manager in the structures of Border Police within the national context affected by crisis*, STRATEGII MANAGERIALE Revistă editată de Universitatea „Constantin Brâncoveanu”, Revista Economia Contemporană, Volumul 7, Nr. 4/2022, ISSN 2537 – 4222, ISSN-L 2537 -4222, (<http://www.revec.ro/article-2022-id-104-vol..7.nr..4-996->

[modificarile.in.stilul.de.lucru.al.managerului.in.structurile.poli&.538;iei.de.frontiera.in.contextul.na&.538;ional.afectat.de.criza.html](https://www.researchgate.net/publication/367242134_Business_ethics_for_sustainable_economic_development)).

6. Monica Cojocaru, Ayten Güler Dermengi, **Iosifescu Alexandra**, Lavinia-Roxana Dincă (Diaconu) , *Business ethics for sustainable economic development*, The 8th International Conference Economic Scientific Research – Theoretical, Empirical and Practical Approaches (ESPERA) Academia Romana Costin C. Kiriteșcu 9, București, December 2022, DOI: 10.2478/9788366675889-063, License CC BY 4.0, In book "The crisis after the crisis. When and how the New, Normal will be" (pp.147-162)  
([https://www.researchgate.net/publication/367242134\\_Business\\_ethics\\_for\\_sustainable\\_economic\\_development](https://www.researchgate.net/publication/367242134_Business_ethics_for_sustainable_economic_development)).

2021

7. **Iosifescu Alexandra**, Sergiu Șanta, Vlad Govor, *Motivating and the motivation of the generations of employees*, The International Conference 'Education and Creativity for a Knowledge-Based Society' - Economic Sciences - XIVth Edition, ISBN: 978-3-9503145-4-0, 2020, ISSN 2248-0072, Posted 8 Mar 2021, ([https://papers.ssrn.com/sol3/cf\\_dev/AbsByAuth.cfm?per\\_id=4540344](https://papers.ssrn.com/sol3/cf_dev/AbsByAuth.cfm?per_id=4540344)).
8. Vlad Govor, **Iosifescu Alexandra**, Sergiu Șanta, *Case study regarding the performance assessment in Border Police structures*, The International Conference 'Education and Creativity for a Knowledge-Based Society' - Economic Sciences - XIVth Edition, ISBN: 978-3-9503145-4-0, 2020, ISSN 2248-0072, Posted 8 Mar 2021, ([https://papers.ssrn.com/sol3/cf\\_dev/AbsByAuth.cfm?per\\_id=4540339](https://papers.ssrn.com/sol3/cf_dev/AbsByAuth.cfm?per_id=4540339)).
9. Sergiu Șanta, **Iosifescu Alexandra**, Vlad Govor, *The scale of professional development of the National Police manager*, The International Conference 'Education and Creativity for a Knowledge-Based Society' - Economic Sciences - XIVth Edition, ISBN: 978-3-9503145-4-0, 2020, ISSN 2248-0072, Posted 8 Mar 2021, ([https://papers.ssrn.com/sol3/cf\\_dev/AbsByAuth.cfm?per\\_id=4540348](https://papers.ssrn.com/sol3/cf_dev/AbsByAuth.cfm?per_id=4540348)).
10. Elena Mihaela, Ilie (Șerb), **Iosifescu Alexandra**, *The relationship between the accounting model and the requirements of sustainable development, in the current pandemic context*, „STRATEGII MANAGERIALE” Revistă editată de Universitatea „Constantin Brâncoveanu” Pitești, Volume XIV, No. 1 (51) / 2021, ISSN 2392 – 8123, ISSN–L 1844 – 668X, ([http://www.strategiimanageriale.ro/article-2021-id-91-revista.nr..1.\(51\).html](http://www.strategiimanageriale.ro/article-2021-id-91-revista.nr..1.(51).html)).
11. Iuliana, Mihai(Vasile) , **Iosifescu Alexandra**, *Motivation - a factor to reduce the intrapersonal conflict generated by the Covid Pandemic*, STRATEGII MANAGERIALE Revistă editată de Universitatea „Constantin Brâncoveanu” Pitești, Volume XIV, No. 2 (52) / 2021, ISSN 2392 – 8123, ISSN–L 1844 – 668X ([http://www.strategiimanageriale.ro/article-2021-id-92-revista.nr..2.\(52\).html](http://www.strategiimanageriale.ro/article-2021-id-92-revista.nr..2.(52).html)).

## PARTICIPĂRI LA CONFERINȚE CU CARACTER INTERNAȚIONAL

---

### 2023

1. **Alexandra Iosifescu**, *Exploring the motivation of teachers in preuniversity education*, INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE “ACCOUNTING AND FINANCE – THE GLOBAL LANGUAGES IN BUSINESS” 8th Edition, susținută de Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești 2023, 21.04.2023.
2. **Alexandra Iosifescu**, Ștefan Maria Cristina, *Research tools of the SPSS program for the purpose of analyzing the quality of the system of human resources in education*, International Conference “Risk in Contemporary Economy” (RCE 2023) susținută de Universitatea Dunărea de Jos din Galați, 21.04.2023.

### 2022

3. **Alexandra Iosifescu**, Popescu Constanța, *The dimensions of job satisfaction of the teachers in pre-university education institutions*, THE 16th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE - IMC 2022 “Management and resilience strategies for a post-pandemic future” susținută de Facultatea de Management, Academia de Științe Economice București, 03-04.11.2022.
4. Monica Cojocaru, Valentin Radu, **Alexandra Iosifescu**, *The accepted principles and determinants of ethical behavior*, 3rd International Conference Global Ethics - Key of Sustainability, European Business Ethics Network România, 20.05.2022.
5. Vlad Govor, **Iosifescu Alexandra**, *The relationship between human resources motivation and the performance of the institution - case study Border Police*, International Scientific Conference ”Accounting and Finance – the global languages in business”, 7th Edition, susținută de Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești 2022, 08.04.2022.
6. Sergiu Șanta, **Iosifescu Alexandra**, *The changes in the work style of the manager in the structures of Border Police within the national context affected by crisis*, International Scientific Conference ”Accounting and Finance – the global languages in business”, 7th Edition, susținută de Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești 2022, 08.04.2022.

### 2021

7. Monica Cojocaru, Ayten Güler Dermengi, **Alexandra Iosifescu**, Lavinia-Roxana Dincă (Diaconu), *Business ethics for sustainable economic development*, The 8th International Conference Economic Scientific Research – Theoretical, Empirical and Practical Approaches (ESPERA) Academia Romana Costin C. Kirițescu 9, București, 09-10.12.2021.

8. Monica Cojocaru, Alina Iuliana Tăbîrcă, **Alexandra Iosifescu**, *Organizational resilience, a key factor in the long-term operation of a company in the business environment*, International Conference Europe in transitions: the path of recovery and resilience, susținută de Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești 2021, 26.11.2021.
9. Lavinia-Roxana Dincă (Diaconu) **Alexandra Iosifescu**, *Training and development of teachers - key element of quality management in pre-university education*, International Conference Europe in transitions: the path of recovery and resilience, susținută de Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești 2021, 26.11.2021.
10. **Iosifescu Alexandra**, Șerb Elena, *Choosing a role model - Quantitative research on the young people from Dambovita County*, 3<sup>rd</sup> International Conference GIKS 2021 – Global Interferences of Knowledge Society, susținută de Universitatea "Valahia" din Târgoviște 2021, 12-13.11.2021.
11. **Iosifescu Alexandra**, Monica Cojocaru, Lavinia-Roxana Dincă (Diaconu), *Motivation and demotivation within the context of the COVID-19 Pandemic*, 3<sup>rd</sup> International Conference GIKS 2021 – Global Interferences of Knowledge Society, susținută de Universitatea "Valahia" din Târgoviște 2021, 12-13.11.2021.

## 2020

12. **Iosifescu Alexandra**, Sergiu Șanta, Vlad Govor, *Motivating and the motivation of the generations of employees*, "The International Conference Education and Creativity for a Knowledge – based Society – ECONOMIC SCIENCES" susținută de Universitatea "Titu Maiorescu" București 2020, 12-14.11.2020.
13. Vlad Govor, **Iosifescu Alexandra**, Sergiu Șanta, *Case study regarding the performance assessment in Border Police structures*, "The International Conference Education and Creativity for a Knowledge – based Society – ECONOMIC SCIENCES" susținută de Universitatea "Titu Maiorescu" București 2020, 12-14.11.2020.
14. Sergiu Șanta, **Iosifescu Alexandra**, Vlad Govor, *The scale of professional development of the National Police manager*, "The International Conference Education and Creativity for a Knowledge – based Society – ECONOMIC SCIENCES" susținută de Universitatea "Titu Maiorescu" București 2020, 12-14.11.2020.
15. Elena Mihaela Ilie (Șerb), **Alexandra Iosifescu**, *The relationship between the accounting model and the requirements of sustainable development, in the current pandemic context*, International Conference Knowledge Economy - Challenges of the 21st Century - Europe in pandemic times: facts, challenges and responses susținută de Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești 2020, 26.11.2020.

16. Iuliana, Mihai (Vasile), **Iosifescu Alexandra**, *Motivation - a factor to reduce the intrapersonal conflict generated by the Covid Pandemic*, International Conference Knowledge Economy - Challenges of the 21st Century - Europe in pandemic times: facts, challenges and responses susținută de Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești 2020, 26.11.2020.

**MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION  
„VALAHIA” UNIVERSITY FROM TÂRGOVIȘTE  
IOSUD-THE DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC AND  
HUMANISTIC SCIENCES  
Field: MANAGEMENT**

## **PhD THESIS SUMMARY**

**The Motivation of the generations of employees,  
priority in Human Resource Management**

**SCIENTIFIC COORDINATOR:**

**Prof. univ. dr. habil CONSTANȚA POPESCU**

**PhD CANDIDATE:  
IOSIFESCU ALEXANDRA**

**TÂRGOVIȘTE  
2023**

## ACKNOWLEDGMENTS

I would like to express my invaluable thanks to Mrs. Prof. Univ. Dr. Habil Constanța Popescu for the scientific guidance she offered me during the preparation of this thesis. I am grateful to her for all the suggestions and directions she was kind enough to give me, as well as for the spiritual openness and moral support she gave me during this process.

I would also like to express my sincere thanks to the team of teaching staff from the Faculty of Economic Sciences - "Valahia" University in Târgoviște, for the competent support they offered me during my years of doctoral training. Their collaboration and support have been invaluable in this academic journey.

Last but not least, thanks and thoughts of gratitude go to my family, who have given me unconditional love, support, understanding and constant encouragement throughout these years. Without their support, this experience would have been much more difficult and less fulfilling.

To all of the above, my sincerest thoughts and appreciation for all the valuable management and life lessons they have imparted with great competence and spiritual nobility. This thesis is the result of a collective effort and I feel deeply honoured by the contribution of each of you.

Thank you!

PhD. Alexandra IOSIFESCU

## CONTENT OF THE PhD THESIS SUMMARY

CONTENT OF THE PHD THESIS .....	48
KEY WORDS .....	51
IMPORTANCE, ACTUALITY AND NOVELTY OF THE THEME .....	51
OBJECTIVES AND HYPOTHESES .....	53
STRUCTURE OF THE PhD THESIS .....	55
GENERAL CONCLUSIONS .....	57
SCIENTIFIC CONTRIBUTIONS OF THE PhD THESIS .....	62
RESEARCH PERSPECTIVES .....	63
BIBLIOGRAPHY .....	64



# CONTENT OF THE PhD THESIS

<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>CHAPTER 1 – Theoretical basis of the human resource motivation</b> .....	8
1.1 Human resource – the human capital of an organization .....	8
1.2 Synthesis and analysis of the human resource concept .....	9
1.2.1 Management approach .....	10
1.2.2 The approach from the economic perspective .....	12
1.3 The nature of human motivation .....	14
1.4 Types of motivation.....	21
1.4.1 Positive and negative motivation .....	22
1.4.2 Intrinsic and extrinsic motivation.....	23
1.4.3 Cognitive and affective motivation.....	24
1.4.4 Economic and moral-spiritual motivation .....	25
1.5 Motivational structures .....	25
1.6 Job satisfaction and its importance .....	29
1.7 Dimensions of job satisfaction .....	32
1.8 The relationship between employee motivation and satisfaction .....	36
1.9 Approaching satisfaction and motivation at work through the lens of motivational theories	38
1.9.1 Content motivational theories.....	40
1.9.1.1 Hierarchy of needs (Maslow) .....	40
1.9.1.2 Alderfer's ERG theory.....	44
1.9.1.3 McClelland's achievement motivation model.....	45
1.9.1.4 Bifactor theory (Herzberg) .....	46
1.9.1.5 Theory X and Theory Y.....	48
1.9.2 Procedural motivational theories .....	50
1.9.2.1 Vroom's Expectations Theory .....	50
1.9.2.2 Adams' equity theory .....	52
1.9.3. Reinforcement-focused theories .....	55
1.9.3.1 Theory of reinforcement - consolidation .....	55
Conclusions chapter 1 .....	57

<b>CHAPTER 2 - Generations at work</b> .....	59
2.1 The concept of generation .....	59
2.2 Taxonomy of generations .....	63
2.2.1 The Baby Boomers Generation .....	65
2.2.2 Generation X .....	66
2.2.3 Generation Y Millennials .....	68
2.2.4 Generation Z .....	71
Conclusions chapter 2 .....	73
<b>CHAPTER 3 - Presentation of the pre-university education system in Romania</b> - .....	75
3.1 The particularities of the national system of pre-university education .....	75
3.2 The particularities of the pre-university education in Dâmbovița County .....	78
3.2.1. School Network .....	78
3.2.2. Human resources .....	81
3.3 The crisis of the Coronavirus pandemic and the pre-university education in Romania .....	85
3.3.1. Distance learning .....	85
3.3.2. Advantages and disadvantages of distance learning .....	87
Conclusions Chapter 3 .....	89
<b>CHAPTER 4 - Methodological approach to the research approach regarding the work motivation of the generations of employees in the pre-university education of Dâmbovița County</b> - .....	91
4. 1. Actuality of the research theme .....	91
4.2. The methodology of the undertaken research .....	91
4.2.1 Methodological milestones .....	92
4.2.2. Research objectives and hypotheses .....	93
4.2.3 Information collection methods .....	94
4.2.4 Sampling .....	95
4.3. Drafting and application of questionnaire .....	97
4.4. Statistical results of the scientific research .....	99
4.4.1 The descriptive analysis of the data resulting from the application of the questionnaire .....	100
4.4.1.1 Demographic characteristics .....	101
4.4.1.2 Job satisfaction .....	104
4.4.1.3 Motivation at Work .....	131
4.4.1.4 The crisis of the Coronavirus pandemic and the motivation of teachers in pre-university education .....	171

4.4.2 The descriptive analysis of the questionnaire’s constructs-----	192
4.4.3 Verification of the hypotheses-----	196
H1: The pre-university education system is characterized by a high degree of job satisfaction.	197
H2: The level of job satisfaction is felt differently by the generations of employees -----	199
H3: Generational cohorts differ significantly from each other regarding the motivational factors at work.-----	203
H4: Personal satisfactions are the most valued motivational factor among Generation Z and Generation X -----	214
H5: Generation Y (Millennials) value the salary package and the material benefits to a greater extent -----	215
H6: Each generation perceived in a different way the impact of the changes in the teaching activity in the context of the pandemic -----	217
Conclusions chapter 4-----	228
<b>CHAPTER 5 - Directions of action in order to improve professional motivation and satisfaction of different generations of pre-university teachers -----</b>	<b>234</b>
5.1 Motivating factors specific to human resources in education and their importance in motivating employees in this field -----	234
5.2 The correlation between Work Motivation and Work Satisfaction of pre-university high school teachers in Dâmbovița County -----	237
5.3 Directions of action regarding the increasing of work motivation of the generations of teaching staff -----	241
<b>GENERAL CONCLUSIONS, PERSONAL CONTRIBUTIONS, LIMITS AND FUTURE DIRECTIONS OF ACTION -----</b>	<b>250</b>
Personal contributions-----	256
Research limits-----	258
Future research directions -----	258
<b>THE LIST OF FIGURES -----</b>	<b>259</b>
<b>THE LIST OF TABLES -----</b>	<b>267</b>
<b>BIBLIOGRAPHY -----</b>	<b>276</b>
<b>APPENDICES -----</b>	<b>293</b>

## KEY WORDS

- Motivating the employees
- Work satisfaction
- Generational cohorts
- COVID-19 Impact
- Directions of action

## IMPORTANCE, ACTUALITY AND NOVELTY OF THE THEME

The importance of work motivation, seen as a means to obtain and maintain staff stability, represents a current topic that has been addressed in a considerable number of studies in the fields of work sociology, work psychology and human resource management. All organizations are manifested and exist through people and questions such as "why do people work within the organization" and "what are the methods of improving the motivational system in order to obtain their stability?", have been frequently analysed by numerous studies in recent years.

The quality and quantity of the efforts made by the employees of an organization is one of the essential conditions for it to be more efficient and productive than others. Motivation plays a crucial role in this situation, because people must be actively involved in their work and want to achieve goals, both personal (such as financial gain) and organizational (such as achieving important goals or finding new, effective methods). The importance of motivating staff is, therefore, essential for each individual, as the satisfactions and dissatisfactions of the employees largely depend on the level of motivation they have.

There are various ways in which the human resources management of an organization can be materialized, being influenced by factors such as the business environment, the company's strategy, its characteristics, the management philosophy as well as aspects related to the coexistence of several generations within the same organization. It is the first time in history that four different generations - Baby Boomers, Generation X, Millennials or Generation Y and Generation Z - are active together on the labor market, generating increasing pressure for it to adapt in order to support all these challenges. The four

generations interact with each other in a way that gives meaning to the labor market, using and managing its resources, but also creating new challenges, contributing differently and sometimes contradictory to its dimensions.

Each of the generations working in companies today has had a distinct experience, influenced by the social and educational context in which they were raised, which gives them a unique perspective on life and a specific behaviour in the professional environment. The meaning of having a job and respecting authority can vary significantly between those born in the post-war period, those who lived through periods of crisis or were brought up under the premise of being obeying their parents, and those who were born and raised in - an environment that promotes freedom as a fundamental value.

The Romanian school is aware of its central importance in the process of training new generations and proudly assumes the mission of forming the mental infrastructure of the Romanian society through education, in accordance with the new requirements determined by Romania's status as a member of the European Union and the context of globalization. Its noble aim is to generate a highly competitive national human resource capable of adapting and functioning effectively in the present and future society<sup>1</sup>.

These considerations turn education into a national priority, highlighting the crucial role of the teachers in generating the effects of the educational process. The professional qualities of the teaching staff and their commitment in fulfilling the responsibilities of educating the new generations are key factors in shaping the future of society.

Analysing the impact of the current socio-economic context on the education system, it can be stated that the success of the school units is strongly influenced by the level of motivation of the teachers in these institutions. This finding leads to the definition of the scientific problem that this PhD thesis addresses: the deficient state of the pre-university educational system in Romania, characterized by a low level of motivation of the teaching staff, which affects the efficiency of the instructional-educational process of the future generations.

With the increase in the number of young people joining the workforce in Romania, the professional landscape is undergoing rapid changes. These younger employees are believed to differ significantly regarding their values and priorities from older generations, requiring a deeper understanding of each cohort's specific motivational factors in a work environment. Although the workforce is becoming more generationally diverse, the organizations have limited knowledge about how possible differences in the motivational

---

<sup>1</sup> Legea Educației Naționale, Nr.1/2011, art 2 (2).

needs of these generations might affect the motivational strategies and the organizational performance.

This empirical research was carried out to adequately address the issue in question, with the aim of exploring the relationship between the workforce made up of several generations and the level of motivation of the employees, the subject of analysis being the teaching staff from the pre-university high school education system of Dâmbovița County.

The relevance and necessity of this scientific work is demonstrated by the interdisciplinary nature and its applicability in the field of management of public organizations, with extension to the private environment. Also, the solutions proposed within this thesis represent an effective way of involving managers in the innovation of managerial practices, with special attention paid to employee motivation.

This research focuses on the human resource at the group and individual level, analysed from the perspective of quality and its role in improving the organization's performance, the theoretical-scientific foundation of the work being based on the specialized literature, both national and international. The context of the research is determined by the human resource from the pre-university training organizations in Romania, the study bringing a new perspective as it also analyses the pandemic context that brought major changes in the instructive-educational activity by introducing work at home, in response to the requirements generated by this situation of crisis. In particular, studying the motivation of human resources in Romanian pre-university education is relevant and topical, given the importance of human resources in the prosperity and performance of the organization and in achieving a quality educational process for future generations.

## OBJECTIVES AND HYPOTHESES

The general objective of the research was to carry out a theoretical-applicative research that would allow the development of some directions of action to improve the motivation of teachers in pre-university education, taking into account the similarities and differences identified between the generational groups in terms of motivational factors.

Within the present research, it was therefore aimed at elucidating the motivational reality of active generational cohorts in pre-university education of Dâmbovița County and identifying the measures that can be adopted in order to improve the motivational process, considering the differences and similarities identified between them. Thus, **the main question**

addressed in this study is: *What is the motivational reality of the generations of employees in the pre-university education of Dâmbovița County and what measures can be adopted to improve organizational performance?*

The scientific research also considered the following secondary research questions:

- What is the degree of job satisfaction of pre-university high school teachers in Dâmbovița County?
- What is the degree of job satisfaction of different generational cohorts in pre-university education?
- What is the situation of the motivation of pre-university teachers?
- What is the motivation situation of generational cohorts in pre-university education?
- Which of the motivational factors predominate among the preferences of each generation?
- Are there significant differences between generational cohorts in terms of important motivational factors in the work process?
- Have the changes in working conditions, generated by the pandemic context, influenced the perception of the work performed differently at the level of each generation?
- What motivational techniques should be adopted to meet the needs and expectations of the different generational cohorts in the pre-university education of Dâmbovița County?

The present research approach has as its **general objective** the knowledge of the particularities of the professional motivation of each generation of employees in the pre-university education system.

The general objective resulted in six specific research objectives that analyse the level of satisfaction and work motivation of each cohort:

*Specific objective 1* - Knowing the degree of job satisfaction of pre-university high school teachers in Dâmbovița County, included in the analysis sample

*Specific objective 2* - Knowing the degree of job satisfaction of generational cohorts in pre-university education

*Specific objective 3* - Identification of the main motivational factors that prevail among pre-university teachers

*Specific objective 4* - Identifying the main motivational factors that prevail at the level of each generational cohort

*Specific objective 5* – Analysis of the impact of the changes in the teaching activity in

a pandemic context

*Specific objective 6* - Proposing motivational techniques to increase employee satisfaction and motivation at work, related to generational particularities

Based on these empirical objectives, research hypotheses were formulated that aim to identify the answers to the previously established research questions:

**H1:** The pre-university education system is characterized by a high degree of job satisfaction

**H2:** The level of job satisfaction is felt differently by the generations of employees

**H3:** Generational cohorts differ significantly from each other regarding workplace motivational factors

**H4:** Personal satisfactions are the most valued motivational factor among Generation X and Generation Z

**H5:** Generation Y (Millennials) value the salary package and material benefits to a greater extent

**H6:** Each generation perceived in a distinct way the impact of the changes in the teaching activity, in the context of the pandemic.

The scientific approach is based on three major themes: job satisfaction, employee motivation and the impact of COVID-19 on work motivation.

## THE STRUCTURE OF THE PhD THESIS

The paper is structured in five chapters in which themes related to human resource management and their motivation will be explored, as follows:

**Chapter 1** "*Theoretical bases of the motivation of human resources*" of the work summarizes the theoretical concepts relevant to the subject of the research. In this sense, it starts by presenting the definition of the term "human resource". Unlike other resources, human resources are different, partly due to varying levels of skills (which include skills, abilities and knowledge), differences in personality traits, character and experience, and partly due to differences in motivation and work engagement. The concepts of employee motivation are also explained, presenting the main motivational theories and types of motivation. In addition, the relationship between satisfaction, motivation and work motivation is explained to avoid confusion between these concepts.



**Chapter 2 "Generations at work"** focuses on the concept of generation, an essential aspect in the current context of diversity in the workplace. It is the first time that four generations coexist in the professional environment: Baby-Boomers, Generation X, Millennials (Generation Y) and Generation Z, which makes understanding the particularities of each cohort essential for the management of the employees, who represent a vital element for the success of an organization.

In **Chapter 3 "Presentation of the pre-university education system in Romania"**, the context in which the empirical research is carried out will be analysed, in order to reveal the motivational particularities of the pre-university education teachers in Dâmbovița county, by highlighting the specific characteristics of the national and county system of pre-university education.

**Chapter 4 "Methodological approach to the research approach regarding the work motivation of the generations of employees in the pre-university education of Dâmbovița County"** aims to investigate the research question by applying a questionnaire to a sample of 307 teaching staff from high schools in Dâmbovița County. The empirical research carried out analyses the degree of job satisfaction of the teaching staff, the motivational situation and the main motivating factors that influence teachers, both in the general sample and in subgroups determined by age and belonging to a certain generation. By analyzing the collected data and the responses received from participants, conclusions have been formulated that provide a more accurate and objective perspective on the motivation of generations of employees in pre-university education.

**Chapter 5 "Directions for action in order to improve the motivation and professional satisfaction of different generations of teachers in pre-university education"** contains a package of ameliorative measures to improve the job satisfaction of teachers in pre-university high school education in Dâmbovița County, in order to fulfil under performance conditions the responsibilities of educating the new generations who, in essence, represent the future of Romanian society. Paying special attention to the motivation of generations of teachers in pre-university education can significantly contribute to improving the overall quality of the educational system. By creating an appropriate motivational environment and valuing human resources in the field of education, we can ensure sustainable development and a conducive learning climate for students, thus bringing significant benefits to the entire society.

At the end of the scientific research, we reached a series of *general conclusions*, based on the results of our study, presented *the main personal contributions, research limits and possible future research directions*.

**The bibliography** of this PhD thesis is comprehensive, being rigorously selected to adequately substantiate the content of the paper. This includes relevant books and articles, written by recognized authors from domestic and foreign specialized literature. The bibliographic sources reflect recent information and follow the most current trends and developments in the fields studied.

In conclusion, it is increasingly evident that organizations looking to hire staff face difficulties in adapting their management style to the generations encountered and in developing staff motivation strategies, given the more or less obvious differences between generations. In this situation, HR specialists have the crucial role of understanding the particularities of each generation and adapting to their specific needs.

With a more detailed understanding of the motivation that governs each generation, managers can find appropriate motivational approaches that match the needs of each cohort, encouraging employees to reach their potential and stay with the organization for the long term. The study could provide management with an insight into the motivational factors that have the greatest influence among the cohorts in pre-university education and help to adapt the appropriate motivational strategies to improve performance, attract and retain valuable employees in the Romanian education system.



## **GENERAL CONCLUSIONS**

Although cultural and gender diversity has been extensively analysed in the literature, age diversity and its impact on employee motivation has been less researched. The study aims to reduce this gap by analysing the work values of the four generational groups - Baby boomers, Generation X, Generation Y and Generation Z - in the pre-university education system in Dâmbovița county.

Therefore, starting from these aspects, the main purpose of the paper is to identify the needs, motivations and aspirations that teachers in the pre-university education system, classified according to their belonging to a certain generation, have in terms of their workplace. The chosen topic is relevant because organizations frequently face the situation where several generations work together, and in order to achieve medium and long-term performance, it is important to understand what motivates each of them, what needs and

expectations they have in relation with the organization.

This study had, therefore, as its main objective, the evaluation of the motivational needs of pre-university teachers and the identification of possible differences between the generations present at the workplace. Thus, starting from the structure of the questionnaire, the most important conclusions are:

➤ **Satisfaction at work**

The conclusions for the *Salary and Promotion subsection* show that the majority of teachers participating in the study had a relatively favourable perception of how they are paid for the work they do and the current possibilities for promotion. However, there is a significant percentage of respondents who do not completely agree with these aspects. It was also found that most respondents agreed that their efforts are not rewarded as they should be and that the benefits received are not as attractive as those offered by other institutions. Overall, these findings suggest that there is still room for improvement in terms of performance rewards and promotion opportunities in upper secondary education.

Regarding *Leadership and interpersonal relationships*, it can be concluded that employees of school units have high confidence in the competence of their superiors, and interpersonal relationships between colleagues are generally positive

Regarding *Organization and communication at work*, the results indicate that the majority of teachers interviewed are satisfied with their work, communication within the organization is considered good, and the rules and procedures are perceived as making teaching difficult. Overall, these findings suggest good organization and communication at work, with some challenges specific to teaching.

➤ **The work motivation of pre-university teaching staff**

According to the descriptive results, related to *Working Conditions*, teachers attach significant importance to safety within the premises of the institution, the premises of the educational unit venue and clean and orderly classrooms. IT support and classroom equipment also have a major impact on teachers' motivation at work.

Regarding the *Quality of working relationships*, it was found that the majority of respondents attached high importance to the quality of collaboration with the director of the educational unit and with the teachers in the school. Also, the working atmosphere was considered motivating by the majority of people, and the degree of involvement of the management in the teacher's activity was evaluated in a positive way. Regarding feedback from the school principal, most respondents reported it as a key motivating factor. These findings suggest that the quality of work relationships is important to employees and can contribute to a productive and enjoyable work atmosphere.

***Salary package and benefits*** are an important aspect for job evaluation and employee motivation. The data analysis shows that the respondents give increased importance to the level of salary and salary equity compared to the effort put in. These conclusions suggest that the salary and pay equity are considered important by employees, and the salary increase system and the system of premiums and bonuses need to be improved to increase employee motivation and satisfaction.

Regarding ***The Professional Development Conditions***, the results of the study show that participation in continuing education courses is considered an important motivating factor, and career development opportunities are quite valued. Also, teachers appreciate the possibility of developing new skills at work. The data analysis shows that all these conditions are important for the motivation of the teaching staff, with an emphasis on autonomy in the organization of the activity and job security, being the most appreciated elements among teachers.

The conclusions related to the ***Personal Satisfaction*** section show that teachers in pre-university high school education are, in general, satisfied with their work, positively evaluating the fulfillment offered by the work itself, the degree of responsibility invested and the recognition of work and merits in front of colleagues. Also, most employees believe that there is a balance between personal, family and social life with work life, rating this statement with high marks. These results suggest that employees' personal satisfaction is important in their motivation for work and can contribute to the increasing of the organizational performance.

➤ **The impact of the COVID-19 pandemic on pre-university teaching staff**

Regarding the section on the ***Crisis of the Coronavirus Pandemic and the motivation of teachers in pre-university education*** we can conclude that teachers put more effort during online teaching compared to physical teaching and that their performance as a teacher improved with the move of teaching activity to the online environment. Also, most respondents indicated that they adapted well to the new way of teaching and learning, easily acquiring the necessary skills for online teaching. In general, the results indicate that the new changes in the instructional-educational environment had a positive impact on the work motivation of the employees in high school pre-university education, especially in terms of improving professional performance.

Referring to ***The Anti-COVID-19 Protection Measures*** adopted by the educational unit, it is observed that the majority of respondents agree with the strict observance of hygiene measures to avoid the spread of the virus, such as the use of masks, disinfectants and separate access lanes in schools. Providing technological equipment (laptop / tablet) by the school and

equipping classrooms with technological equipment to support online classes contributes to high levels of motivation at work. Overall, these findings suggest that motivation at work during a crisis is influenced by several factors, and effective communication and positive feedback are also essential in this process.

*The descriptive analysis* of the questionnaire sections shows the following conclusions:

- *Satisfaction at work:* The subsection organization and communication has the highest average and has the greatest impact on job satisfaction
- *Work Motivation:* Personal satisfaction has a higher average while the salary package and benefits have a lower average compared to the other sub-sections.
- *The crisis of the Coronavirus pandemic and the motivation of pre-university education teachers:* employees in pre-university education reported high levels of motivation regarding the performance of daily activities within the context of the restrictions generated by the pandemic.

Regarding *the validation/refutation of the hypotheses*, the following conclusions were formulated:

- The pre-university education system is associated with increased job satisfaction and teachers show a high degree of general satisfaction at work.
- The evaluated sample reported a higher level of satisfaction with organization and communication than with pay, promotion, or management and interpersonal relationships.
- There are no significant differences between generational cohorts in terms of job satisfaction. The degree of satisfaction at work remains the same among these cohorts and varies in a similar pattern. In contrast, the comparison of means shows that Organization and Communication had a higher mean among all generational cohorts.
- ANOVA results show that there is no significant difference between the working conditions, the quality of the working relationships, the salary package and salary benefits, the professional development conditions and personal satisfaction and the generational cohorts.
- Generation Z and Generation X rank higher on the personal satisfaction scale. Generation Z's average was the highest, followed by the Generation X, then the Generation Y (Millennials) and Baby Boomers.
- Generation Y (Millennials) is more motivated by the salary packages and benefits offered by the employers than other generations

- Quality of work relationships were the dominant motivational factors among Generation Y (Millennials)
- Baby Boomers had the lowest mean for Pay Package and Salary Perks, being less motivated by salary benefits than other generations
- Generational differences were identified in terms of the influence of anti-COVID protective measures on the perception of the new instructional-educational environment. While the Generation Z was not significantly influenced by the protective measures, Generation Y - Millennials believed that these measures improved the instructional-educational environment, and Generation X had a moderate relationship between the two variables. In contrast, in the case of the Baby Boomers, the anti-COVID protective measures had a significant effect, both positive and negative, on the perception of the new instructional-educational environment.

Since the research on interest organizations has shown that both younger and older generations are influenced in an almost similar way by the studied motivational factors, managers are urged not to rely on general popular stereotypes when developing motivational strategies.

In the future, workplaces will be increasingly generationally diverse, and age stereotypes may continue to exist and lead to discrimination. Therefore, it is important for the organizations to find ways to create a favourable work environment for all the generations by increasing the interaction between employees of different ages through inter-group activities, mentoring programs and other initiatives. To bridge generational gaps within the work environment, suggestions could include using collaborative work tools, holding team building events, adopting the latest technology, leadership coaching and mentoring programs.

The conclusion of the research thus shows that all the generations are largely motivated by similar factors, so it is not necessary to make structural or conceptual changes regarding the grouping of employees by generations. Although the general perception is that the generations are fundamentally different, their motivational preferences are essentially the same. Therefore, it is recommended to make only small adjustments to adapt to new technologies and to be flexible in the face of change, without making radical changes due to generational differences. It is important that the managers take responsibility for motivating employees to achieve the expected performance and that the stimulation of motivation remains an art that depends on the skills and talent of the managers.

## SCIENTIFIC CONTRIBUTIONS OF THE PhD THESIS

This research contributes to the development of the relatively limited knowledge regarding the motivational position of the four different generations active on the labor market and how they manifest themselves in the working environment in a country with a developing economy. The findings provide the management with an insight into the motivational processes that have the greatest impact among each generational cohort and help them tailor the right motivational strategies that can ultimately improve the retention of valuable employees.

There are other personal contributions that include:

### **1. Theoretical contributions synthesized in the presentation of the most relevant studies in the field of human resource motivation:**

- Research and analysis of the most significant specialist works and scientific studies related to employee motivation
- Examining the most important motivational theories and models, highlighting that there is not just a single universally valid theory in this field
- Investigating the interdependence between motivation and job satisfaction, emphasizing the reciprocal nature of this relationship, where each factor is considered both cause and effect of the other

### **2. Theoretical contributions regarding the study of the particularities of the generations of employees:**

- Research and analysis of the most significant specialist papers and scientific studies related to generational theories
- Research and presentation of the most important particularities of cohorts, highlighting specific workplace behaviours

### **3. Contributions regarding the research of the particularities of the motivation of generations of teaching staff in pre-university education:**

- Analysis and understanding of the educational environment in which the teaching staff in the study works
- Development of a research methodology to investigate the motivation of high school teachers in Dâmbovița county

- Defining the researched community, establishing the sample size and the sampling method
- Create, test and use a questionnaire as the main data collection tool
- Creation of databases with the information collected through the questionnaire
- Valorisation of collected data - validation of questionnaires, the processing, analysis and interpretation of results
- Analysis and interpretation of the information collected from respondents
- Identifying and prioritizing the motivational situations specific to the generations of employees in the system under analysis
- Evaluation of the degree of job satisfaction, both at the level of the entire sample and at the level of the cohorts, by comparison
- Evaluation of the impact of the effects of the COVID-19 pandemic on pre-university teaching staff

#### **4. Contributions regarding the development of some directions to improve the work motivation of teachers in Dambovița pre-university education**

- Identification and analysis of the specific motivating factors for human resources in education
- Evaluation of the relationship between motivation and job satisfaction of pre-university teachers.
- Proposing some directions regarding the improvement of the motivation of the generations of pre-university teachers in Romania.

## **RESEARCH PERSPECTIVES**

Given the limitations highlighted above, it is important to recognize that the scientific research presented can be improved and it is necessary for future research directions to be identified. These may include:

- To improve the level of objectivity of the study, the development and use of new research methods can be considered
- In order to obtain a more complete and representative picture, it is important that the research could be extended to other levels of the pre-university and university education system, both within the county or region and at the national level



- An interesting extension of the study could be achieved by including other countries, with different economic levels, which would allow a deeper analysis of the influence of factors such as the level of development or the social and political situation. Also, the conclusion must be taken into account that generations retain essentially similar values, and the belonging to a particular generation cannot be a determining factor for individual behaviours or expectations. This also depends on how one defines a generation, so it is important to continue the study of generations and develop clearer criteria for defining them, taking into account the continuous evolution of the generational theory as a social science.

## BIBLIOGRAPHY

### BOOKS:

1. Armstrong M. (2003) Managementul resurselor umane. Manual de practică, București: Editura Codecs.
2. Anastasiu, L. (2007). MRU: Motivația și satisfacția muncii, generatoare de competențe esențiale în întreprinderile mici și mijlocii. Cluj-Napoca: Editura Univeritară.
3. Andrei, T., Stancu, S., Pele, D.T.(2002), Statistică - Teorie și aplicații, Ediția a doua, București.
4. Armstrong M. (2003) Managementul resurselor umane. Manual practic. București: Codecs.
5. Armstrong, M.,(2007)A handbook of human resource management practice, 10th edition, Kogan Page
6. Arnold, H.J., Feldman, D.C. (1986). Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill Book Company
7. Balogh P.(2013), Managementul Resurselor umane , Prouniversitaria.
8. Băcanu B.(2008) Organizația publică. Teorie și management. București: Polirom.
9. Bădescu A., Codruța M., G. Bogre (2008) Managementul resurselor umane: manualul profesionistului, Timișoara, Editura Brumar.
10. Bîlcan F., A.Petrescu, D.Popescu, M. Petrescu (2019) Elemente de Managementul Resurselor umane, Ed Bibliotheca, Targoviste.

11. Bonciu C. (2000) Instrumente manageriale psihosociologice. București: Editura All Beck.
12. Branhman, L. (2001). Keeping the people keep you in business: 24 ways to hang on your most valuable talent. New York: AMACOM.
13. Buhler P. (2002), Human Resources Management: All the Information You Need to Manage Your Staff and Meet Your Business Objectives, D.B.A., M.B., Simon and Schuster
14. Burduș E., Căprărescu G. (1999) Fundamentele managementului organizației. București: Editura Economică.
15. Burke, R. J., Cooper, C. L., & Antoniou, A. G. (2015). The multi-generational and aging workforce: Challenges and opportunities. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
16. Certo S. C. (2002) Managementul modern. Diversitatea, calitatea, etica și mediul global. București: Editura Teora.
17. Cicea C. (2004) „Motivarea cadrelor didactice, element fundamental al eficientizării sistemului de învățământ”, Economia. Seria Management.
18. Ciobanu L.(2015) Motivații în procesul evaluării educaționale. In: Școala Modernă: Provocări și Oportunități. Materialele Conferinței Științifice Internaționale. Chișinău: IȘE (Centrul Editorial-Poligrafic „Cavaioli” SRL).
19. Cojocaru, M. (2006) Sociologia și legislația muncii și a șomajului, Iași: Ed. Fundației AXIS.
20. Cole, G.A. (2000). Managementul personalului. Bucuresti: Editura Codecs.
21. Constantin, T. (2004). Evaluarea psihologică a personalului. Iași: Polirom.
22. Craiovan M.P., (2008), Psihologia muncii și a resurselor umane, Ed. Renaissance, București.
23. Crețu A.Ș. ( 2010) Flexibilizarea pieței muncii, Editura ASE, București.
24. Currie, D. (2009). Introducere în managementul resurselor umane. București: CODECS.
25. Daniels A. C. (2007)Managementul performanței: strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați. Iași: Editura Polirom.
26. Danko, T. R. (2001) Management de marketing. M INFRA-M.
27. Dayan (coord), (1999) Manuel de gestion, Editura Ellipses, AUF, Paris.
28. Dictionarul Explicativ al Limbii Române, editia a II-a, (1998) Ed. Univers Enciclopedic, București

29. Dobrescu E. M, Franc V. I (1997), Afacerile. Mică enciclopedie. București: Editura Expert.
30. Druță F.(1999)Motivația economică: dimensiuni psihologice și manageriale. București: Editura Economică.
31. Duică A. (2008), Management, Editura Biblioteca, Târgoviște.
32. Emilian R., (2004) Managementul resurselor umane, Editura ASE, București.
33. Emilian R., G. Tigu, O. State, C. Tuclea, (2004) Managementul resurselor umane, Editura ASE, București, varianta online disponibilă la <https://ro.scribd.com/doc/120543059/01-Emilian-Radu-Managementul-Resurselor-Umane>.
34. Eysenck, M. (1998). Personality. În M. Eysenck (editor) Psychology an integrated approach, 1999, p.428-461, New Jersey: Prentice Hall
35. Foster, J.J. (2000). Motivation in the workplace apud N. Chmiel (editor) Work and organizational psychology, Oxford: Blackwell Publishers.
36. Furnham, A. (1997) The psychology of behaviour at work. The individual in the organization. Hove East Sussex: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
37. Gavrilă T. , V. Lefter, (2004) Managementul general al firmei, Editura Economică, București.
38. Gokce F., 2010, "Assessment of teacher motivation", School Leadership and Management.
39. Grecu, I.,(2011) Perfecționarea managementului resurselor umane în firmă, Ed. ExPonto, Constanța.
40. Hellriegel D., J. W. Sloan, Jr. (1997) Organizational Behaviour, West Publishing, New York.
41. Herzberg, F., Mausener, B., Snyderman, B.B. (1999). Motivation versus Hygiene. În J.A. Shtogren (editor) Skyhooks for leadership. A new framework that brings together five decades of thought – from Maslow to Senge, New York: AMACON.
42. Hobeau T. (2004) Motivarea complexă a resurselor umane. Bucuresti: Editura Economica.
43. Hofstede, G. (1993) Cultural constraints in management theories, Academy of Management Executive.
44. Howe, Neil and Strauss, William. 1991. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: William Morrow & Company.
45. Howe, Neil and Strauss, William. 1993. 13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail? London: Vintage Books.

46. Istrate O.(2000) Educația la distanță. Proiectarea materialelor. Botoșani: Agata.
47. Johns G. (1998) Comportamentul organizațional. București: Editura Economică.
48. Lafaye, C. (1998). Sociologia organizațiilor. Iasi: Editura Polirom.
49. Lefter, V. et al. (1999). Managementul resurselor umane. Studii de caz, probleme, teste. Bucuresti: Editura Economica.
50. Leon, R.D. (2008). Instrumente manageriale de creștere a gradului de satisfacție al angajaților. In Universitatea Alexandru Ioan Cuza (Ed.), Coordonate ale dezvoltării economico-sociale a României în context european (pp.191- 202). Iași: Editura Universității “Alexandru Ioan Cuza”.
51. Leon, R.D. (2008). Instrumente manageriale de creștere a gradului de satisfacție al angajaților. In Universitatea Alexandru Ioan Cuza (Ed.), Coordonate ale dezvoltării economico-sociale a României în context european, Iași: Editura Universității “Alexandru Ioan Cuza”.
52. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), The handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1349). Rand McNally
53. Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). Theory of goal setting & task performance. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
54. Maican, D.(2001), Managementul Resurselor Umane, Editura Casa Corpului Didactic, Slatina -Olt.
55. Manolescu, A., Managementul resurselor umane, Editura Economică, Ediția a patra, București, 2003 Manolescu, A., Managementul resurselor umane, Editura Economică, București, 2001
56. Marin I (2009)., Despre performanță și evaluarea performanțelor angajaților, Economia. Seria Management, Vol.12, Nr. 2/2009.
57. Maslow A. H. (2013) Motivation and Personality. Editura Trei, București.
58. Maslow, A. (1999). A theory of human motivation. În J.A. Shtogren (editor) Skyhooks for leadership. A new framework that brings together five decades of thought – from Maslow to Senge, New York: AMACON.
59. Mathis R., Nica P., Rusu C. (2000), Managementul resurselor umane, Ed. Economică, București.
60. McGregor D., (1960) Human Side of Organization, Mcgraw Hill, New York.
61. Mullins, L.J. (1989) Management and organisational behaviour. (2th ed.). London: Pitman Publishers, 1989

62. Nica, P., Neșțian, A. & Iftimescu, A. (2014). Managementul organizației: concepte și practici. Iași: SEDCOM LIBRIS.
63. Nicholson, N. (1998). The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior. Oxford: Blackwell Publishers.
64. Novac, E.,(2003) Managementul resurselor umane, Editura Waldpress Timișoara, 2003
65. Omer, I. (2003). Psihologia muncii. București: Editura Fundației România de Mâine.
66. Ouchi W., (1981) Theory Z: How American Business can Meet Japanese Challenge, Reading M.A, Addison - Wesley Publishing,
67. Petit ROBERT, Le petit Robert, dictionnaire, Dictionnaires Le Robert, Paris, 1991
68. Petrescu M., (2010), Managementul informației, Vol. II, Editura Bibliotheca, Târgoviște.
69. Petrescu M., Stegăroiu I., Duică A, Popescu E, (2011), Managementul schimbării, Editura Bibliotheca, Târgoviște.
70. Petrescu M., Stegăroiu I., Năbărjoiu N., (2010), Managementul schimbării și riscului, Editura Bibliotheca, Târgoviște.
71. Pitariu, H. D. (1994). Managementul resurselor umane. Măsurarea performanțelor profesionale, București: Ed. ALL.
72. Popa L, Filip R. (2001), Management internațional, Editura Economica.
73. Popescu C., (2004) Structura organizațiilor, Editura Bibliotheca, Târgoviște.
74. Popescu C., (2009) Economie. Curs universitar, Editura Bibliotheca, Târgoviște.
75. Popescu C,(2009) Managementul serviciilor publice, Editura University Press, Târgoviște.
76. Popescu D. 2010, Comportament organizațional, Editura ASE, București.
77. Popescu D., (2006), Cultura organizațională și etica în afaceri, Editura ASE, București.
78. Porter L.W. și E.E. Lawler (1968) Managerial attitudes and Performance, Dorsey Press, Homewood.
79. Prodan A. (1999) Managementul de succes, motivație și comportament. Iași: Editura Polirom.
80. Prodan A.( 1997) Performanțele individuale și satisfacția personalului în Mathis R.L., Nica P.C. și Rusu C. Managementul resurselor umane. București: Economică,Capitolul 3.
81. Puiu A.(2016), Management, Analize și studii comparative, Editura Independența Economică.

82. Rădăceanu E.,(2001) Management. Generatorul succesului, Editura Bren, București.
83. Ripon, A. (1987) Satisfaction et implication dans le travail, apud Lévy-Leboyer, & Spérando (Eds.), *Traité de Psychologie du Travail*, Paris: PUF
84. Ristea A. L., Ioan-Franc V., Popescu C., (2017), *Metodică în cercetarea științifică*, Ed. Expert, București.
85. Robbins, S.P. (1998) *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice-Hall.
86. Rolls, E. (1998). Motivation. În M. Eysenck (editor) *Psychology an integrated approach*, New Jersey: Prentice Hall.
87. Rotaru, A., Prodan, A.(1998)– *Managementul Resurselor Umane*, Editura Sedcom Libris.
88. Saal, F.E., Knight, P. (1988). *Industrial/Organizational Psychology, Science and Practice*. Pacific Grove California: Brooks/Cole Publishing
89. Savenkova, T. I.; Savenkova, T. A. (2006) *Personalul de marketing*. Moscova: Editura Economiei.
90. Skinner B.F., *About Behavior*, Knopf, New York, 1974
91. Skinner B.F., *Beyond freedom and Dignity*, Bantam, New York, 1971
92. Skinner B.F.,(1969) *Contingencies of reinforcement*, Apliction-Century-Crofts, disponibil pe <http://www.bf Skinner.org/wp-content/uploads/2014/07/CoR.pdf>, accesat în data de 15.01.2021
93. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, consequences*. Sage Publications.
94. Stanciu, Ș.; Ionescu, M., Leovaridis, C. și D. Stănescu, (2003) *Managementul resurselor umane*, București, Editura Comunicare.ro.
95. Stanciu, Ștefan, Ionescu, Mihaela, Leovaridis, Cristina, Stănescu, Dan. (2003). *Managementul resurselor umane*. București: Comunicare.ro
96. Stog, L., Caluschi, M. (2002). *Psihologia manageriala*. Chisinau: Editura Cartier.
97. Szilamy. Norbert, ( 2000) *Dicționar de psihologie*. Ed. Univers Enciclopedic. București.
98. Tabachiu, A. (1997). *Psihologia muncii*. București: Editura Universității.
99. Thorndike E.L. (1971) *Animal Intelligence*, McGraw-Hill, New York.
100. Ticu, C., Stoica-Constantin, A. (2002) *Managementul resurselor umane*, Institutul European, Iasi.
101. Vagu P., I. Stegăroiu, (2007) *Motivarea în muncă. De la teorie la practică*, Editura Bibliotheca, Târgoviște.

102. Vlasceanu, M., (2003), *Organizatii si comportament organozational*, Editura Polirom, Iasi.
103. Voicu C., Ș.Prună (2007) *Managementul organizational al poliției: fundamente teoretice* - București, MediaUno, 2007
104. Vroom V. (1964) *Work and Motivation*, John Wiley, New York
105. William Strauss and Neil Howe (1991). *Generations*. New York, NY: Harper Perennial.
106. Zamfir C.(1974) *Psihosociologia organizării și a conducerii*. București: Editura Politică.
107. Zamfir, C. (1980) *Un sociolog despre munca si satisfactie*, Bucuresti, Editura Politica.
108. Zlate, M. (1981) *Psihologia muncii - relatii interumane*. Bucuresti: Editura Didactica si Pedagogica.
109. Zlate, M. (2007). *Tratat de psihologie organizațional-managerială*. Iași: Polirom
110. Zorlențan T., E.Burduș, G.Căprărescu, (1998) *Managementul organizației*, Ed. Economică, București

#### **SCIENTIFIC ARTICLES:**

111. Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2), 27-36.
112. Adams J.S. (1963) "Toward an understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67:5.
113. Aletraris, L. (2010). How satisfied are they and why? A study of job satisfaction, job rewards, gender and temporary agency workers in Australia. *Human Relations*, 63(8), 1129-1155.
114. Amanda van Eck Duymaer van Twist and Suzanne Newcombe. "Strauss-Howe Generational Theory." In James Crossley and Alastair Lockhart (eds.) *Critical Dictionary of Apocalyptic and Millenarian Movements*. 15 January 2021. Disponibil pe: [www.cdamm.org/articles/strauss-howe](http://www.cdamm.org/articles/strauss-howe). (First published 12 June 2017 [censamm.org/resources/profiles/strauss-howe-generational-theory](http://censamm.org/resources/profiles/strauss-howe-generational-theory).), accesat în data de 15.02.2023
115. Aparicio, M., Bacao, F., & Oliveira, T. An e-learning theoretical framework, *Educational Technology & Society*, 19 (1), 2016: 292-307
116. Avery, R.E., Smillie, L.D., & Fife-Schaw, C.R. (2014). Employee achievement orientations and personality as predictors of job satisfaction facets. *Personality and Individual Differences*, 76(15), 56–61.

117. Ballone, C. (2007). Consulting your clients to leverage the multi-generational workforce. *Journal of Practical Consulting*, 2(1), 9–15.
118. Bhatti, M.A., Battour, M.M., Ismail, A.R., & Sundram, V.P. (2014). Effects of personality traits (big five) on expatriates adjustment and job performance. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(1), 73-96.
119. Biswas, S., Relationship between psychological climate and turnover intentions and its impact on organisational effectiveness: A study in Indian organisations, *IIMB Management Review*, Vol. 22, Nr. 3, Septembrie 2010, pg. 102-110.
120. Bower, M., & Torrington, J., *Typology of Free Web- based Learning Technologies*, Educase Report, 2020, Aprilie 29, disponibil pe: <https://library.educause.edu/resources/2020/4/typology-of-free-web-based-learning-technologies>, accesat la data de 29.03.2022, ora 18:20
121. Brink, K., Zondag, M., (2019), Examining Job Attribute Preferences Across Three Generational Cohorts, *Journal of Career Development*.
122. Brink, K., Zondag, M., Examining Job Attribute Preferences Across Three Generational Cohorts, *Journal of Career Development*, 2019,pg. 1-13
123. Brown, A., Charlwood, A., & Spencer, D.A. (2012). Not all that it might seem: why job satisfaction is worth studying despite it being a poor summary measure of job quality. *Work, employment and society*, 26(6), 1007-1018.
124. Bussy, N. M., Suprawan, L.(2012), Most valuable stakeholders: The impact of employee orientation on corporate financial performance, *Public Relations Review*, Vol. 38, Nr. 2, Iunie, p. 280-287
125. Cabrera, E. F., Ortega, J., Cabrera, Á.(2003), An exploration of the factors that influence employee participation in Europe, *Journal of World Business*, Vol. 38, Nr. 1, Februarie 2003, pg. 43-54
126. Çeliköz N., Basic factors that affect general academic motivation levels of candidate preschool teachers, *Education*, 131:1, 2010, pg. 114
127. Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M. & Ford, M.T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 3(2), 1-29.
128. Cheeseman, K., Downey, R., (2012), Talking ‘Bout My Generation: The Effect of “Generation” on Correctional Employee Perceptions of Work Stress and Job Satisfaction, *The Prison Journal* 92:1, 2012, pg. 24 –44



129. Chuang, N.K., Yin, D. & Dellmann-Jenkins, M. (2016). Intrinsic and Extrinsic factors impacting casino hotel chefs' job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 323-340.
130. CIPD (2008). Gen Up: How the four generations work. available online at <http://www.cipd.co.uk/binaries/gen-uphow-four-generations-work.pdf>, accesat în data de 15.01.2022
131. Cran C.,( 2010),,101 Ways to make Generations X, Y and Zoomers Happy at Work”, Synthesis at Work Inc; ISBN 978-0-9780363-3-1 (e-book edition), accesat în data de 15.01.2022
132. D. Ronnes, K. Smith, (2010) Stability in motivation during teacher education, *Journal of Education for Teaching: International research and pedagogy*, 36:2, pg.170.
133. De Lange, A. H., Bal, P. M., Van der Heiden, B. I. J. M., De Jong, N., & Schaufeli, W. B. (2011). When I'm 64: Psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus. *Work & Stress*, 25(4), 338–354. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.632610>, accesat in 25.02.2022.
134. Deci E.L. și R.M. Ryan, (2000) The what and why of goal pursuit: Human needs and the self-determination of behavior, *Psychological Inquiry*, 1.
135. Deloitte (2014). Big demand and high expectations., preluat de pe <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>. Accesat la 28.03.2022.
136. Durkin, D. (2011). Effectively managing the multigenerational workforce, disponibil la <https://www.under30ceo.com/effectively-managing-the-multigenerational-workforce/> accecsat în 20.03.2021
137. Eason, C.M., Mazerolle, S.M., Monsma, E.V. & Mensch, J.M. (2015). The Role of Personality in Job Satisfaction Among Collegiate Athletic Trainers. *Journal of Athletic Training*, 50(12), 1247-1255.
138. Eyoun, K., Chen, H., Ayoun, B., & Khelifat, A. (2020). The relationship between purpose of performance appraisal and psychological contract: Generational differences as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*, 86, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102449>., accesat în data de 10.03.2022.
139. Eysenck, M. Personality. În M. Eysenck (editor) *Psychology an integrated approach*, 1998, p.428-461, New Jersey: Prentice Hall.

140. Finegold, D., Mohrman, S., & Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 655–674. <https://doi.org/10.1002/job.159>, accesat in 28.02.2022.
141. Fiorillo, D. & Nappo, N. (2014). Job satisfaction in Italy: individual characteristics and social relations. *Interantional Journal of Social Economics*, 41(8), 683- 704.
142. Foster, J.J. Motivation in the workplace. În N. Chmiel (editor) *Work and organizational psychology*, Oxford: Blackwell Publishers, 2000 p.302-326
143. Francis, T., și Hoefel, F., 2018, 'True Gen': Generation Z and its implications for companies, [Online], Disponibil pe <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>, ccesat la data de 30.03.2020, ora 11:30
144. Gao, L., Janssen, O., Shi, K.(2011), Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors, *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, Nr. 4, August 2011, pg. 787-798
145. Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality? *Human Resource Planning*, 29(4), 32–37.
146. Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), pp. 98–103.
147. Goh, E., & Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>, accesat în data de 10.02.2022
148. Gruman, J. A., Saks, A. M.(2011), Performance management and employee engagement, *Human Resource Management Review*, Vol. 21, Nr. 2, Iunie 2011, pg. 123-136.
149. Guo, W. , Li, T. and Wu, N. (2015) Empirical Study on the Effects of Leader's Verbal Communication Style on Employee's Job Satisfaction. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 211-227. doi: 10.4236/jhrss.2015.34027, Accesat in 10.09.2022.
150. Hammill, G. (2005). Mixing and managing four generations of employees. <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>, accesat în data de 24.02.2022

151. Hanks P., Collins English Dictionary, HarperCollins in Glasgow, (2018) disponibil pe <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/generation>, accesat la data de 17.05.2020
152. Hanks, P., Collins English Dictionary, HarperCollins in Glasgow, 2018, disponibil pe <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/generation>, accesat la data de 17.05.2020, ora 17:15
153. Hansen, J.C. & Leuty, M.E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52
154. Harber, Jeffery G. (2011), "Generations in the Workplace: Similarities and Differences.". *Electronic Theses and Dissertations. Paper 1255.* <https://dc.etsu.edu/etd/1255>, accesat în data de 15.01.2022
155. Hart, K. A. (2006). Generations in the workplace: Finding common ground. *Medical Laboratory Observer*, 38(10), 26–27
156. Hart, S. (2017). Today's learners and educators: Bridging the generational gaps. *Teaching and Learning in Nursing xxx*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.teln.2017.05.003>., accesat în data de 20.03.2022
157. Hart, S. (2017). Today's learners and educators: Bridging the generational gaps. *Teaching and Learning in Nursing xxx*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.teln.2017.05.003>., accesat în data de 20.03.2022
158. Hayes, J. B., Parks, C., McNeilly, S., & Johnson, P. (2018). Boomers to Millennials: Generational Stereotypes at Work in Academic Librarianship. *The Journal of Academic Librarianship*, <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2018.09.011>, Accesat la 28.03.2022 .
159. Haynes, B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 98–108. <https://doi.org/10.1108/14630011111136812>, accesat în data de 23.03.2022
160. Herzberg, F., Mausener, B., Snyderman, B.B. (1999). Motivation versus Hygiene. În J.A. Shtogren (editor) *Skyhooks for leadership. A new framework that brings together five decades of thought – from Maslow to Senge*, New York: AMACON, p.171-174
161. Hondeghem, A. și Vandenabeele, W., (2005) „Valeurs et motivations dans le service public. Perspective comparative. France et Pays Bas” în *Revue française d'administration publique* no.115.
162. Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1). Art. #681, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>, accesat in 17.02.2022.

163. Hoppock R. (1935), apud. Guo, W. , Li, T. and Wu, N. (2015) Empirical Study on the Effects of Leader's Verbal Communication Style on Employee's Job Satisfaction. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 211-227. doi: 10.4236/jhrss.2015.34027, Accesat in 10.09.2022
164. Huselid, M., A.(1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pg. 635-672
165. Iorgulescu, M.-C. (2016). Generation Z and its Perception of Work, *Cross-Cultural Management Journal*, XVIII, 1(9), 47-54. Disponibil la <https://cmj.seaopenresearch.eu/volume-xviii>, accesat în data de 10.02.2022
166. Jerome, A., Scales, M., Whithem, C. & Quain, B. (2014). Millennials in the Workforce: Gen Y Workplace Strategies for the Next Century. *E- Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 5(1), 1-12.
167. Kane, S., (2019), The Common Characteristics of Generation X Professionals, [Online], Disponibil pe <https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-x-professionals-2164682>, accesat la data de 20.04.2020
168. Karakas, F., Manisaligil, A., & Sarigollu, E. (2015). Management learning at the speed of life: Designing reflective, creative, and collaborative spaces for millenials. *The International Journal of Management Education*, 13, 237-248, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijme.2015.07.001>, accesat în data de 01.03.2022.
169. King, C., Murillo, E., & Lee, H. (2017).The effects of generational work values on employee brand attitudeand behavior: A multi-group analysis. *International Journal of Hospitality Management* 66, 92-105, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.006>, accesat în data de 02.03.2022
170. Knapp, T. J. (1974). An Index to B. F. Skinner's: Beyond Freedom and Dignity. *Behaviorism*, 2(2), 180–188. <http://www.jstor.org/stable/27758821>, accesat în data de 16.01.2021
171. Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meat-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225. <https://doi.org/10.1002/job.665>, accesat in 25.02.2022
172. Kumar, P. (2014). Managing career aspirations of Generation Y - a key to business excellence. *Global Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(5), 101-112.

173. Latkovikj, M.T., Popovska, M.B. & Popovski, V. (2016). Work Values and Preferences of the New Workforce: HRM Implications for Macedonian Millennial Generation. *Journal of Advance Management Science*, 4(4), 312-318.
174. Lee, C. S., Hung, D. K. M., & Ling, T. C. (2012). Work values of Generation Y preservice teachers in Malaysia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 704-710. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.11.187., accesat în data de 27.03.2022.
175. Lim, H. L. (2012). Attracting and retaining Generation Y engineering and business professionals in the Middle-east. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 25-29.
176. Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students, *The International Journal of Management Education*, 17, 100320, <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>., accesat în data de 12.03.2022
177. Manikandan, S. (2011). Measures of central tendency: The mean. *Journal of Pharmacology and Pharmacotherapeutics*, 2(2), 140-142
178. Mannheim, Karl. 1952. "The Problem of Generations" In Kecskemeti, Paul (ed.) *Essays on the Sociology of Knowledge: Collected Works, Volume 5*. New York: Routledge, pp. 276–322, accesat în 15.02.2023
179. Marin I., Despre performanță și evaluarea performanțelor angajaților, *Economia. Seria Management*, Vol.12, Nr. 2/2009, pg. 260-272, disponibil pe <http://www.management.ase.ro/reveconomia/2009-2/25.pdf>, accesat la data de 27.06.2020, ora 12:15
180. Martins, N., & Martins, E. C. (2014). Perceptions of age generations regarding employee satisfaction in a South African organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(21), 129–140. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n21p129>, accesat in 17.02.2022.
181. Mokhtarian, F., Mohammadi, R.(2011), Effective Factors on Psychological Aspects of Employee Empowerment. Case Study: Employee's Point of Views in one of the Sub-Organizations of Iranian Ministry of Science, Research and Technology, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 30, pg. 786-790
182. Motlou, R.G., Singh, S. & Karodia, A.M. (2016). An evaluation of the impact of job satisfaction on employee retention at Lonmin Rowland Shaft North West Province. *Arabian Journal of Business and Managment Review*, 5(10), 15- 49.
183. Müller K., R. Alliata, F. Benninghoff, (2009) "Attracting and Retaining Teachers: A Question of Motivation", *Educational Management Administration & Leadership*, 37: 5, p. 592

184. Muravschi-Lișman, A. (2012) "Gestionarea personalului: imperativ și motivare." *Studia Universitatis Moldaviae (Seria Științe Exacte și Economice)* 57.7.
185. Neves de Jesus S., W. Lens (2005) "An Integrated Model for the Study of Teacher Motivation", *Applied Psychology: An international Review*, 54:1, p. 125.
186. Nicolae, E.. 2019. "Așteptările generației Z de la piața muncii", *Revista de sociologie aplicată*, vol. 3, nr. 1, pag. 1--19, disponibil pe <http://sociologieaplicata.ro/wp-content/uploads/2019/09/NICOLAE-RSA-2019-31.pdf>, accesat la data de 14.07.2020, ora 13:45
187. Nikula, E., Järvinen, T., & Laiho, A. (2020). The Contradictory Role of Technology in Finnish Young People's Images of Future Schools. *Young*, 1-20. DOI: 10.1177/1103308819894806, accesat în data de 10.03.2022
188. Onimole, S.O. (2015). Work Design and Job Satisfaction. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(10), 202-207.
189. Oprea C., M. (2003). Motivarea personalului, în *Raporturi de muncă*, v. 7, nr. 6.
190. Pan, B., Shen, X., Liu, L., Yang, Y., & Wang, L. (2015). Factors associated with job satisfaction among University Teachers in Northeastern Region of China: A cross-sectional Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(1), 12761-12775.
191. Panaite N., A. Prodan, D. Dușe, C. Dușe, V. Lefter, S. Mălăescu, C. Moraru, E. Porumb, R. Puia, *Managementul Resurselor Umane*, Ediție online, 2011, disponibil pe [https://www.academia.edu/11159558/MANAGEMENTUL\\_RESURSELOR\\_UMANE](https://www.academia.edu/11159558/MANAGEMENTUL_RESURSELOR_UMANE), accesat la data de 10.07.2020, ora 14:20
192. Park, R.(2012), Cognitive and affective approaches to employee participation: Integration of the two approaches, *Journal of World Business*, Vol. 47, Nr. 3, Iulie 2012, pg. 450-458
193. Paul, R. J., Niehoff, B. P., Turnley, W. H.(2000), Empowerment, expectations, and the psychological contract - managing the dilemmas and gaining the advantages, *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 29, Nr. 5, pg. 471-485
194. Pilcher, Jane (1994) "Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy." *The British Journal of Sociology*, vol. 45, no. 3, pp. 481–95. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/591659>. Accesat în data de 15.02.2023.
195. Pînzaru, F. & Mitan, A. (2015). Managers versus Digital Natives Employees. A Study Regarding the Perceptions of the Romanian Managers Working with Youngsters. *Lucrare prezentată la a XVI-a Conferință Internațională Eurasia Business and*

- Economics Society, Bahcesehir University, TMB și IEAD, Istanbul, Turcia, 27-29 Mai 2015.
196. Pînzaru, F. et al. (2016). Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y versus Other Generations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(2), 173-192
  197. Prasanga, A.P. & Gamage, A.S. (2012). Job Satisfaction and Job Performance of the Sailors in Rapind Action Boat Squadron of Sri Lanka Navy. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 3(1), 49-57.
  198. Ronnes D., K. Smith, Stability in motivation during teacher education, *Journal of Education for Teaching: International research and pedagogy*, 2010, 36:2, pg.170 .
  199. Sa'aban, S., Ismail, N. & Mansor, M.F. (2013). A study on Generation Y behaviour at workplace. În *International Conference on Business Innovation, Entrepreneurship and Engineering*, (pp.549-554)
  200. Saal, F.E., Knight, P. (1988). *Industrial/Organizational Psychology, Science and Practice*. Pacific Grove California: Brooks/Cole Publishing
  201. Saari, L.M. & Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
  202. Singh, V., & Thurman, A. How Many Ways Can We Define Online Learning? A Systematic Literature Review of Definitions of Online Learning (1988-2018). *American Journal of Distance Education*, 33(4), 2019: 289-306
  203. Sirota, D. & Klein, D. (2013). *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*. New Jersey: Pearson Education.
  204. Skaalvik E. M., S. Skaalvik (2011) "Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion", *Teaching and Teacher Education*, 27:1, p. 1031.
  205. Spector, P. (1985). Minnesota Satisfaction Questionnaire. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
  206. Staker, H., & Horn, M. B. *Classifying K-12 Blended Learning*. Mountain View, CA: Innosight Institute. <http://www.christenseninstitute.org/wp-content/uploads/2013/04/Classifying-K-12-blended-learning.pdf>. 2012.
  207. State Olimpia, Cultura organizatiei si managementul, disponibil pe <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=332&idb>, accesat la data de 13.07.2020, ora 12:40
  208. Thompson, N.W. (2011). *Managing the Millennials: Employee Retention Strategies for Generation Y*. CMC Senior Theses. Paper 240

209. Tolbitze, A.,(2008) Generational differences in the workplace, Research and Training Center on Community Living.
210. Treuren, G. & Anderson, K. (2010). Their employment expectation of different age cohorts: Is Generation Y really that different?. *Australian Journal of Career Development*, 19(2), 49-60
211. Williams, V. N., Medina, J., Medina, A., & Clifton, S. (2016). Bridging the Millennial Generation Expectation Gap: Perspectives and Strategies for Physician and Interprofessional Faculty. *The American Journal of the Medical Sciences*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.amjms.2016.12.004>, accesat în data de 07.03.2022
212. Wilson, A.M. Understanding organisational culture and the implications for corporate companies, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Nr. 3/4, 2001, 353-367.
213. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>, accesat in 20.02.2022
214. Yang, C.-L.,& Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6-26.
215. Yusoff, W.F.W., Kian T.S. & Idris, M.T.M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does it work for today's environment?. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(5), 18-22.

#### **COURSES:**

216. Prodan A. (2014) - Suport de curs Managementul Resurselor Umane, Material de studiu pentru învățământul la distanță/ învățământul cu frecvență redusă, Iasi
217. Rotaru, A., Prodan, A. (1998) – Managementul Resurselor Umane, Editura Sedcom Libris, apud Cristian, P. (n.d.). Psihologia muncii: MOTIVATIA MUNCII. <https://psihologie.tripod.com/motivatia.htm>, accesat în data de 28.01.2023
218. Săvulescu C. 2018, Organizația publică și managementul resurselor umane, București, disponibil pe [https://www.academia.edu/41347258/SNSPA\\_Facultatea\\_de\\_Administra%C8%9Bie\\_Public%C4%83\\_Organiza%C5%A3ia\\_public%C4%83\\_%C5%9Fi\\_managementul\\_re\\_surselor\\_umane](https://www.academia.edu/41347258/SNSPA_Facultatea_de_Administra%C8%9Bie_Public%C4%83_Organiza%C5%A3ia_public%C4%83_%C5%9Fi_managementul_re_surselor_umane), accesat la data de 22.04.2020, ora 14:15



## **LEGISLATIVE DOCUMENTS:**

219. Legea Educației Naționale nr. 1/2011, art. 23 - (1)
220. ORDIN Nr. 5545/2020 din 10 septembrie 2020 pentru aprobarea Metodologiei-cadru privind desfășurarea activităților didactice prin intermediul tehnologiei și al internetului, precum și pentru prelucrarea datelor cu caracter personal, disponibil pe <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/229929>, accesat la data de 11.03.2022, ora 21:12