



MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH
"VALAHIA" UNIVERSITY OF TARGOVISTE
IOSUD –DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC AND HUMANISTIC SCIENCES
FIELD OF STUDY *MANAGEMENT*

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:

Prof. univ. dr. CONSTANȚA POPESCU

DOCTORAND,

COSMIN GABRIEL DINCĂ

TÂRGOVIȘTE

2026



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

**Analiza relației dintre factorii motivaționali și performanța
profesională în sectorul public.**

Studiu de caz - sistemul administrației penitenciare.

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:

Prof. univ. dr. CONSTANȚA POPESCU

**DOCTORAND,
COSMIN GABRIEL DINCĂ**

TÂRGOVIȘTE

2026

CUPRINS

Introducere

Importanța, actualitatea și noutatea temei

Oportunitatea temei

Necesitatea temei

Obiective și ipoteze de lucru

Structura tezei de doctorat

CAPITOLUL 1 MOTIVAȚIA ÎN SECTORUL PUBLIC: FUNDAMENTE TEORETICE, MODELE INTEGRATE ȘI APLICAȚII ÎN ADMINISTRAȚIA PENITENCIARĂ

1.1 MOTIVAȚIA CA OBIECT DE ANALIZĂ ÎN STUDIUL COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL

1.2. TEORII CLASICE ALE MOTIVAȚIEI — SINTEZĂ ȘI RELEVANȚĂ PUBLICĂ

1.2.1. Ierarhia nevoilor a lui Maslow

1.2.2. Teoria celor doi factori a lui Herzberg

1.2.3. Teoria nevoilor lui McClelland

1.3. TEORII RAȚIONALE ȘI COGNITIVE ALE MOTIVAȚIEI

1.3.1. Teoria așteptărilor a lui Vroom

1.3.2. Teoria echității a lui Adams

1.3.3. Teoria obiectivelor a lui Locke și Latham

1.4. TEORII CONTEMPORANE ȘI MODELE INTEGRATE

1.4.1. Self Determination Theory (SDT) — autonomie, competență, relaționare

1.4.2. Job Demands–Resources Model (JD R)

1.4.3. Modelul integrat al motivației organizaționale

1.5. MOTIVAȚIA INTRINSECĂ VERSUS MOTIVAȚIA EXTRINSECĂ-IMPLICAȚII PRACTICE PENTRU SECTORUL PUBLIC

1.5.1. Rolul recompenselor financiare și nonfinanciare

1.5.2. Motivația prosocială și sensul muncii

1.5.3. Limitări ale stimulentele bazate exclusiv pe performanță

1.6. MOTIVAȚIA ÎN ROLURILE MANAGERIALE ȘI DE CONDUCERE DIN SECTORUL PUBLIC

1.6.1. Performanță în organizațiile publice

1.6.2. Leadership și motivație

1.6.3. Dezvoltarea competențelor manageriale

1.7. EVALUAREA ȘI MĂSURAREA MOTIVAȚIEI — INSTRUMENTE ȘI BUNE PRACTICI PENTRU SECTORUL PUBLIC

1.7.1. Instrumente de măsurare

1.7.2. Analiza datelor și utilizarea rezultatelor

1.8. SINTEZĂ APLICATĂ SISTEMULUI ADMINISTRAȚIEI PENITENCIARE

1.9. CONCLUZIILE CAPITOLULUI 1

CAPITOLUL 2 PREZENTAREA ADMINISTRAȚIEI NAȚIONALE A PENITENCIARELOR ȘI A UNITĂȚILOR SUBORDONATE

- 2.1. CONSIDERAȚII INTRODUCTIVE PRIVIND SISTEMUL ADMINISTRAȚIEI PENITENCIARE DIN ROMÂNIA
- 2.2. CADRUL LEGISLATIV PRIVIND ORGANIZAREA ȘI FUNCȚIONAREA ADMINISTRAȚIEI NAȚIONALE A PENITENCIARELOR
- 2.3. STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ A SISTEMULUI ADMINISTRAȚIEI PENITENCIARE
- 2.4. RESURSELE UMANE ÎN SISTEMUL ADMINISTRAȚIEI PENITENCIARE
- 2.5. CONDIȚIILE DE MUNCĂ ȘI SPECIFICUL ACTIVITĂȚII PENITENCIARE
- 2.6. MANAGEMENTUL ȘI LEADERSHIPUL ÎN ADMINISTRAȚIA PENITENCIARĂ
- 2.7. POLITICI DE RESURSE UMANE ȘI MECANISME DE MOTIVARE
- 2.8. PROVOCĂRI ORGANIZAȚIONALE ȘI MOTIVAȚIONALE ÎN SISTEMUL PENITENCIAR
- 2.9. IMPLICAȚII PENTRU ANALIZA MOTIVAȚIEI ÎN ADMINISTRAȚIA PENITENCIARĂ
- 2.10. STADIUL ACTUAL AL CERCETĂRILOR PRIVIND MOTIVAȚIA PROFESIONALĂ
- 2.11. STADIUL ACTUAL AL CERCETĂRILOR DESPRE PERFORMANȚA PROFESIONALĂ
- 2.12. RELAȚIA DINTRE MOTIVAȚIA PROFESIONALĂ ȘI PERFORMANȚA PROFESIONALĂ
- 2.13. CONCLUZIILE CAPITOLULUI 2

CAPITOLUL 3 CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND ANALIZA RELAȚIEI DINTRE FACTORII MOTIVAȚIONALI ȘI PERFORMANȚA PROFESIONALĂ ÎN SISTEMUL ADMINISTRAȚIEI PENITENCIARE.

- 3.1. CADRUL CONCEPTUAL
- 3.2. CADRUL EPISTEMOLOGIC
- 3.3. REPERE METODOLOGICE, OBIECTIVELE ȘI IPOTEZELE CERCETĂRII
- 3.4. METODOLOGIA ANALIZEI STATISTICE
- 3.5. DESCRIEREA INSTRUMENTULUI DE CERCETARE
 - 3.5.1. Analiza descriptivă a eșantionului
 - 3.5.2. Analiza descriptivă a itemilor din chestionar
 - 3.5.3. Analiza nivelului actual de motivare și a performanței profesionale percepute
 - 3.5.3.1. Motivație extrinsecă
 - 3.5.3.2. Motivație intrinsecă
 - 3.5.3.3. Motivație generală
 - 3.5.3.4. Performanță profesională percepută
- 3.6. ANALIZA FIDELITĂȚII SCALELOR
- 3.7. ANALIZA NORMALITĂȚII DISTRIBUȚIILOR
- 3.8. VERIFICAREA IPOTEZEI 1

- 3.8.1. Corelații între motivația extrinsecă și motivația generală
- 3.8.2. Regresie liniară multiplă
- 3.9. VERIFICAREA IPOTEZEI 2
 - 3.9.1. Corelații între motivația intrinsecă și motivația generală
 - 3.9.2. Regresie liniară multiplă
 - 3.9.3. Model comparativ între factorii extrinseci și intrinseci
- 3.10. VERIFICAREA IPOTEZEI 3
 - 3.10.1. Corelații între motivația generală și performanța profesională percepută
 - 3.10.2. Regresie liniară
- 3.11. ANALIZA RELAȚIEI DINTRE FACTORII DE MOTIVARE ȘI PERFORMANȚĂ
- 3.12. VERIFICAREA IPOTEZEI 4
 - 3.12.1. Diferențe în funcție de gen
 - 3.12.2. Diferențe în funcție de vârstă
 - 3.12.3. Diferențe în funcție de nivelul de studii
 - 3.12.4. Diferențe în funcție de vechimea în sistem
 - 3.12.5. Diferențe în funcție de funcție/corp profesional
- 3.13. ANALIZA VARIABILELOR SOCIO-PROFESIONALE SUPLIMENTARE
- 3.14. ANALIZA FACTORIALĂ EXPLORATORIE
- 3.15. ANALIZĂ DE MEDIERE
- 3.16. MODEL PREDICTIV INTEGRATIV PENTRU PERFORMANȚA PROFESIONALĂ PERCEPUTĂ
- 3.17. ANALIZA ÎNTREBĂRILOR DESCHISE

CONCLUZIILE CAPITOLULUI 3 - SINTEZA REZULTATELOR, TESTAREA IPOTEZELOR, CONCLUZII STATISTICE

Sinteza rezultatelor

Testarea ipotezelor

Concluzii statistice

CAPITOLUL 4 DIRECȚII DE ACȚIUNE PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA MOTIVAȚIEI ÎN VEDEREA CREȘTERII PERFORMANȚEI PROFESIONALE ÎN SISTEMUL ADMINISTRAȚIEI PENITENCIARE.

- 4.1. PREMISE ALE DEMERSULUI APLICATIV
- 4.2. PILONUL I — CONSOLIDAREA SIGURANȚEI ȘI SUPORTULUI OPERAȚIONAL
 - 4.2.1. Rațiunea intervenției
 - 4.2.2. Direcții practice de acțiune
- 4.3. PILONUL II — ÎNTĂRIREA SENSULUI MUNCII ȘI A REALIZĂRII PROFESIONALE
 - 4.3.1. Rațiunea intervenției
 - 4.3.2. Direcții practice de acțiune
- 4.4. PILONUL III — DEZVOLTAREA MECANISMELOR DE RECUNOAȘTERE ȘI FEEDBACK ORGANIZAȚIONAL
 - 4.4.1. Rațiunea intervenției

4.4.2. Direcții practice de acțiune	
4.5. MATRICEA INTEGRATĂ A MANAGEMENTULUI MOTIVAȚIONAL	
4.5.1. Sinergia celor trei piloni	
4.5.2. De la managementul reactiv la managementul proactiv	
4.5.3. Cultura organizațională rezilientă ca obiectiv strategic	
4.6. RECOMANDĂRI PENTRU IMPLEMENTAREA GRADATĂ A MODELULUI	
4.6.1. Etapizarea intervențiilor	
4.6.2. Competențele manageriale necesare	
4.6.3. Monitorizarea și evaluarea eficacității intervențiilor	
4.7. CONCLUZII	
CONCLUZII GENERALE, CONTRIBUȚII PERSONALE, LIMITELE CERCETĂRII ȘI DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE	
Contribuții personale	
Limitele cercetării	
Direcții viitoare de cercetare	
Bibliografie	
Lista figurilor	
Lista tabelelor	
Anexe	

MULȚUMIRI

Finalizarea unei teze de doctorat nu este niciodată un act solitar. Ea este, în egală măsură, rodul unui efort colectiv, al unor relații umane profunde, al unor gesturi de generozitate intelectuală și al unui sprijin necondiționat care, adesea, rămâne nevăzut, dar care se simte în fiecare pagină scrisă. Prin aceste rânduri îmi îndeplinesc una dintre cele mai plăcute îndatoriri, aceea de a exprima, cu toată sinceritatea, recunoștința mea față de cei care au făcut posibilă această lucrare.

Cea mai profundă recunoștință o adresez **doamnei Prof. univ. dr. Constanța POPESCU**, conducătorul meu de doctorat, fără de care această teză nu ar fi existat în forma sa actuală. Dincolo de expertiza științifică excepțională și de exigența academică ce mi-au marcat îndrumarea, ceea ce am prețuit în mod deosebit a fost dăruirea autentică, răbdarea și disponibilitatea permanentă de care a dat dovadă pe tot parcursul cercetării doctorale. Sfaturile pertinente și sugestiile valoroase au reprezentat un sprijin esențial în finalizarea acestei lucrări. Doamna profesor a crezut în această lucrare, adesea, mai mult decât am crezut eu însumi și tocmai această încredere a fost resursa mea în perioadele cele mai dificile.

Adresez, de asemenea, sincere mulțumiri **conducerii și personalului Școlii Doctorale** din cadrul Universității Valahia din Târgoviște, pentru cadrul propice desfășurării cercetării și pentru sprijinul administrativ și logistic acordat. Implicarea și profesionalismul personalului acestei instituții au contribuit semnificativ la buna desfășurare a activității mele de cercetare.

Cuvintele devin insuficiente atunci când încerc să exprim ceea ce datorez **familiei mele**. Soția și fiicele mele au suportat, cu iubire și cu răbdare, toate momentele de absență, de tensiune și de epuizare inerente acestui parcurs doctoral. Au înțeles, fără să li se explice întotdeauna, că mă aflu la capătul unui drum lung și că am nevoie, mai presus de orice, de înțelegere și de liniște. **Părinților** le datorez sprijinul lor discret, dar constant, care a constituit ancora care m-a ținut în echilibru atunci când cercetarea părea să îmi depășească forțele.

Tuturor celor menționați, precum și celor care, prin prezența și susținerea lor, au contribuit la realizarea acestei teze, le adresez sincere și călduroase mulțumiri.

Cuvinte-cheie: management resurse umane, motivare, motivație, performanță, factori motivaționali, motivație intrinsecă, motivație extrinsecă, teorii ale motivației, leadership, polițiști de penitenciare, sistemul administrației penitenciare, sectorul public.

INTRODUCERE

Importanța, actualitatea și noutatea temei

Motivația resurselor umane reprezintă una dintre temele centrale ale cercetării contemporane în domeniul managementului public și al comportamentului organizațional, datorită impactului său direct asupra performanței, calității serviciilor publice și sustenabilității instituționale. În contextul transformărilor sociale, economice și instituționale actuale, organizațiile publice se confruntă cu provocări crescute legate de eficiență, responsabilitate și adaptabilitate, iar în acest cadru motivația personalului devine o variabilă strategică a funcționării organizaționale.

Spre deosebire de sectorul privat, unde mecanismele de motivare sunt adesea corelate cu stimulente financiare și competiție, sectorul public operează într-un cadru normativ rigid, caracterizat prin constrângeri legale, responsabilitate față de interesul general și limitări în utilizarea recompenselor materiale. Aceste particularități impun o abordare distinctă a motivației, care să integreze dimensiuni precum motivația intrinsecă, motivația prosocială, echitatea percepută, sensul muncii și calitatea leadershipului. În acest context, simpla transferare a modelelor motivaționale din mediul privat se dovedește insuficientă, fiind necesară o analiză adaptată specificului organizațiilor publice.

Un domeniu deosebit de relevant pentru analiza motivației în sectorul public este administrația penitenciară, care concentrează un set complex de caracteristici organizaționale: misiune de siguranță publică, nivel ridicat de risc operațional, presiune emoțională constantă, structură ierarhică strictă și responsabilitate juridică majoră. Personalul din sistemul penitenciar își desfășoară activitatea într-un mediu închis, puternic normativ, în care performanța profesională și motivația au implicații directe asupra securității instituționale, respectării drepturilor fundamentale și procesului de reintegrare socială a persoanelor private de libertate.

Relația motivație–performanță a fost studiată extensiv în alte contexte ocupaționale, dar polițiștii de penitenciare reprezintă o categorie profesională specifică, cu stresori unici (mediu închis, contact cu deținuți, riscuri de securitate), sens în care a fost identificat conceptul de „nișă teoretică”, reprezentând o zonă insuficient investigată în literatura științifică, în care cunoașterea existentă fie este fragmentară, fie lipsește complet. Identificarea acestei nișe constituie fundamentul originalității tezei de doctorat, întrucât permite dezvoltarea unui demers inovator care completează un gol empiric, conceptual sau metodologic. În domeniile psihologiei organizaționale și științelor penitenciare, majoritatea studiilor se concentrează pe stres, burnout, agresivitate instituțională, satisfacție profesională sau climat organizațional, în timp ce relația specifică dintre motivația polițiștilor de penitenciare și performanța profesională percepută rămâne insuficient explorată.

Această temă se situează la intersecția dintre psihologia motivațională și managementul resurselor umane, un teritoriu în care cercetările rămân limitate în comparație cu alte profesii din domeniul ordinii publice, cum ar fi polițiștii sau militarii.

Cercetările privind motivația profesională sunt puternic ancorate în teorii precum teoria autodeterminării (Self-Determination Theory – SDT), formulată de Deci și Ryan, care subliniază rolul nevoilor psihologice fundamentale de autonomie, competență și relaționare în generarea motivației autonome. De asemenea, teoria așteptărilor a lui Vroom susține că efortul este determinat de așteptarea recompenselor percepute în urma performanței.

În profesii cu un grad ridicat de risc și responsabilitate, cum ar fi poliția sau structurile militarizate, literatura este abundentă. Studiile pe polițiști arată că motivația este influențată de factori precum controlul operațional, sprijinul organizațional și claritatea rolului. În schimb, cercetările privind personalul de penitenciare sunt mai puține și adesea axate pe stres, satisfacție sau burnout, nu pe motivația profesională ca mecanism intern al performanței.

Astfel, deși există studii care abordează motivația personalului din penitenciare, acestea sunt rare și conceptual incomplete, lipsind o analiză integrată a modului în care motivația influențează performanța percepută.

Performanța profesională este conceptualizată prin două dimensiuni majore: performanța obiectivă și performanța percepută. Dacă prima se bazează pe indicatori măsurabili (productivitate, eficiență operațională), a doua reflectă percepția angajatului asupra propriilor rezultate și contribuții la obiectivele organizaționale.

În context penitenciar, performanța profesională este rareori analizată din perspectiva auto-percepției. Majoritatea studiilor abordează nivelul de stres ocupațional, intenția de părăsire și satisfacția în muncă. În acest cadru, performanța percepută este un concept insuficient explorat, deși literatura organizațională o recunoaște ca fiind predictivă pentru angajament, eficiență percepută și comportamente prosociale.

Prin urmare, se constată o lacună în integrarea performanței percepute în modelele explicative privind personalul de penitenciare.

Analiza literaturii internaționale relevă următoarele:

- lipsa studiilor care să investigheze simultan motivația și performanța percepută la polițiștii de penitenciare;
- absența unor modele teoretice integrate care să explice modul în care caracteristicile mediului penitenciar influențează motivația și performanța;
- lipsa utilizării unor teorii moderne precum Job Demands–Resources (JD-R) în analiza performanței percepute la această categorie profesională.

Această lipsă de integrare consolidată confirmă existența unei nișe teoretice autentice.

În România, literatura de specialitate este și mai limitată, în special în domeniul administrației penitenciare. Studiile existente se concentrează preponderent pe aspecte precum suprasolicitarea profesională, riscurile ocupaționale sau satisfacția în muncă, fără a realiza însă o analiză sistematică a motivației profesionale. Mai mult, conceptul de performanță percepută este aproape absent ca temă de cercetare în acest domeniu.

Sistemele penitenciare au specificități organizaționale unice – resurse limitate, supradimensionarea rolului autorității și o cultură instituțională rigidă – ceea ce amplifică relevanța unui studiu dedicat motivației și performanței percepute.

Examinarea relației dintre motivație și performanța percepută la polițiștii de penitenciare este necesară deoarece:

- influențează direct siguranța și ordinea în instituțiile penitenciare;
- afectează capacitatea de menținere a unui climat organizațional sănătos;
- contribuie la reducerea fluctuației de personal, un fenomen critic în multe sisteme penitenciare;
- permite fundamentarea unor politici publice și programe de formare orientate pe sprijin psihologic și motivarea personalului.

Astfel, studiul acestei relații răspunde unei nevoi științifice reale și unei nevoi organizaționale stringente.

Contribuțiile originale ale tezei în raport cu nișa teoretică identificată.

Prezenta teză aduce contribuții originale prin:

- integrarea într-un model coerent a motivației profesionale și performanței percepute la personalul de penitenciare;
- aplicarea unui cadru teoretic modern (SDT sau JD-R) într-un context în care acesta a fost rar utilizat;
- generarea unui set de date empirice originale pe un eșantion insuficient cercetat;
- formularea unor recomandări aplicative utile pentru managementul penitenciar.

Analiza literaturii demonstrează existența unei nișe teoretice semnificative în cercetarea relației dintre motivația polițiștilor de penitenciare și performanța profesională percepută. Studiile existente sunt fragmentate și insuficiente, atât pe plan internațional, cât și național. Prin abordarea acestei teme, teza contribuie la dezvoltarea unui demers științific original și relevant pentru practica profesională din sistemul penitenciar.

În acest context, teza de față își propune să analizeze motivația personalului din administrația penitenciară, pornind de la fundamentele teoretice consacrate și ajungând la aplicații concrete, adaptate specificului acestui sistem. Demersul de cercetare pornește de la premisa că motivația nu este un atribut exclusiv individual, ci rezultatul interacțiunii dintre factori personali, organizaționali și instituționali. Prin urmare, înțelegerea motivației presupune atât o analiză teoretică riguroasă, cât și o contextualizare instituțională aprofundată.

Oportunitatea temei

Tema de cercetare este oportună deoarece, în prezent, sistemul administrației penitenciare se află într-un proces accelerat de moderniza/schimbare, marcat de presiuni instituționale, standarde europene tot mai stricte și nevoia de modernizare a managementului resurselor umane. În acest context, înțelegerea factorilor motivaționali – atât extrinseci, cât și intrinseci – devine esențială pentru menținerea eficienței operaționale, reducerea riscurilor și prevenirea recidivei și creșterea calității activităților desfășurate de personal. Totodată, literatura internațională acordă o atenție sporită relației dintre motivație și performanță în organizațiile cu nivel ridicat de stres, însă aplicarea acestor modele în penitenciarele din România este insuficient explorată, ceea ce deschide un spațiu de cercetare original și necesar.

Necesitatea temei

Tema este necesară deoarece oferă o analiză empirică riguroasă asupra modului în care factorii motivaționali influențează nivelul motivației generale și performanța profesională percepută în rândul personalului penitenciar. Sistemul are nevoie de date valide pentru fundamentarea deciziilor manageriale privind recompensarea, formarea, evaluarea performanței și îmbunătățirea climatului organizațional. Cercetarea contribuie la completarea unui gol în literatura de specialitate, la adaptarea modelelor teoretice internaționale la specificul penitenciar românesc și la formularea unor recomandări de management aplicabile, cu impact direct asupra funcționării organizaționale și asupra siguranței publice.

Obiective și ipoteze de lucru

Obiectivul general îl reprezintă analiza relațiilor dintre percepțiile angajaților privind factorii motivaționali (extrinseci și intrinseci), nivelul motivației generale și performanța profesională percepută în cadrul sistemului administrației penitenciare, în vederea formulării unor recomandări de management pentru creșterea motivației și îmbunătățirea funcționării organizaționale.

Obiective specifice:

1. Identificarea principalilor factori motivaționali extrinseci (salariu, beneficii, condiții de muncă, securitate) care influențează nivelul de motivare al angajaților.
2. Analiza factorilor motivaționali intrinseci (recunoaștere, autonomie, realizare profesională) și a rolului acestora în creșterea motivației personalului din sistemul administrației penitenciare.
3. Evaluarea nivelului actual de motivare al personalului din sistemul administrației penitenciare.
4. Stabilirea relației dintre factorii de motivare și indicatorii de performanță profesională percepută (eficiență și eficacitate în realizarea sarcinilor, calitatea deciziilor, coeziunea echipei).
5. Identificarea diferențelor semnificative ale nivelului de motivare în funcție de variabilele socio-demografice (vârstă, gen, nivel de studii, vechime, funcție).
6. Propunerea unor recomandări pentru creșterea motivației în scopul îmbunătățirii managementului în sistemul administrației penitenciare.

Ipoteze de cercetare:

- **H1:** Există o relație pozitivă semnificativă între factorii motivaționali extrinseci (salariu, beneficii, condiții de muncă, securitate) și nivelul de motivare al angajaților din sistemul administrației penitenciare.
- **H2:** Factorii motivaționali intrinseci (recunoaștere, autonomie, realizare profesională) sunt asociați pozitiv și semnificativ cu nivelul de motivare al personalului de penitenciar.
- **H3:** Nivelul de motivare al angajaților este corelat pozitiv și semnificativ cu performanța profesională percepută.
- **H4:** Există diferențe semnificative statistic în nivelul de motivare al angajaților în funcție de variabilele socio-demografice (vârstă, gen, nivel de studii, vechime și funcție).

Structura tezei de doctorat

Structura tezei reflectă această abordare integrată. **Primul capitol** este dedicat fundamentelor teoretice ale motivației în sectorul public, oferind o analiză sistematică a teoriilor clasice, raționale și cognitive ale motivației, precum și a teoriilor contemporane și a modelelor integrate. Sunt analizate diferențele dintre motivația intrinsecă și extrinsecă, rolul leadershipului și al competențelor manageriale, precum și instrumentele de evaluare și măsurare a motivației, cu accent pe bunele practici din sectorul public. Capitolul se încheie cu o sinteză aplicată pentru sistemul administrației penitenciare, care pregătește tranziția către analiza contextuală.

Capitolul al doilea descrie și analizează cadrul instituțional, organizațional și funcțional al administrației penitenciare, oferind contextul necesar pentru interpretarea mecanismelor motivaționale. Sunt abordate misiunea și rolul sistemului penitenciar, cadrul juridic și instituțional, structura organizațională, resursele umane, condițiile de muncă, practicile manageriale și politicile de resurse umane, precum și principalele provocări organizaționale și motivaționale. Acest capitol evidențiază modul în care specificul instituțional influențează sursele motivației și efectele acesteia asupra comportamentului organizațional.

Prin articularea dintre analiza teoretică și cea contextuală, teza creează premisele necesare pentru demersul empiric ulterior, în care motivația generală este analizată ca variabilă explicativă centrală a comportamentului profesional și a performanței în administrația penitenciară. În acest sens, lucrarea își propune nu doar să contribuie la literatura de specialitate, ci și să ofere repere utile pentru elaborarea și îmbunătățirea politicilor de resurse umane și a practicilor manageriale din sistemul penitenciar.

În ansamblu, teza urmărește să demonstreze că motivația personalului din administrația penitenciară reprezintă o resursă importantă, a cărei înțelegere și gestionare adecvată sunt esențiale pentru eficiența, legitimitatea și sustenabilitatea instituțională a acestui domeniu fundamental al sectorului public.

Cel de-al treilea capitol al lucrării este dedicat cercetării empirice privind analiza relației dintre factorii motivaționali și performanța profesională în sistemul administrației penitenciare. Acesta debutează cu delimitarea cadrului conceptual și epistemologic, urmată de prezentarea metodologiei de cercetare, a obiectivelor și ipotezelor formulate. Demersul investigativ se bazează pe utilizarea unui chestionar aplicat unui eșantion relevant, fiind completat de metode statistice riguroase, precum analize descriptive, teste de fidelitate, verificarea normalității distribuțiilor și modele de regresie.

Rezultatele obținute evidențiază nivelul motivației extrinseci și intrinseci, precum și percepția asupra performanței profesionale, subliniind relațiile semnificative dintre aceste variabile. Testarea ipotezelor confirmă existența unor corelații relevante între tipurile de motivație și performanță, precum și importanța factorilor socio-profesionali (gen, vârstă, nivel de studii, vechime, funcție). Analizele suplimentare, precum analiza factorială exploratorie, analiza de mediere și construirea unui model predictiv integrativ, contribuie la o înțelegere aprofundată a mecanismelor motivaționale.

Capitolul se încheie cu interpretarea răspunsurilor la întrebările deschise, oferind o perspectivă calitativă asupra percepțiilor angajaților, consolidând astfel concluziile privind impactul motivației asupra performanței profesionale în sistemul penitenciar.

În **al patrulea capitol** sunt valorificate rezultatele cercetării empirice și propuse un set de direcții strategice pentru îmbunătățirea motivației în vederea creșterii performanței profesionale în sistemul administrației penitenciare. Fundamentat pe analiza statistică, capitolul evidențiază faptul că performanța nu poate fi optimizată izolat, ci reprezintă rezultatul unui echilibru între factorii motivaționali extrinseci și intrinseci. În acest sens, sunt formulate intervenții manageriale structurate pe trei piloni principali – consolidarea siguranței și suportului operațional, întărirea sensului muncii și a realizării profesionale, respectiv dezvoltarea mecanismelor de recunoaștere și feedback. Modelul integrat propus subliniază necesitatea unei abordări manageriale proactive, în care performanța profesională este generată de capacitatea organizației de a susține simultan dimensiunile externe și interne ale motivației.

CONCLUZII GENERALE

Teză de doctorat a analizat relația dintre factorii motivaționali și performanța profesională percepută în sistemul administrației penitenciare, evidențiind rolul diferențiat al componentelor extrinseci și intrinseci în configurarea comportamentului profesional al angajaților.

Rezultatele cercetării empirice confirmă faptul că motivația personalului este determinată de o combinație de factori extrinseci și intrinseci, însă contribuția acestora nu este egală. Factorii extrinseci, precum siguranța și suportul operațional, condițiile de muncă sau echitatea salarială, au o influență semnificativă asupra motivației generale, explicând o parte importantă din variația acesteia. Dintre aceștia, siguranța și suportul operațional s-au dovedit a fi predictorul extrinsec dominant, evidențiind importanța mediului de lucru într-un context organizațional caracterizat prin risc ridicat.

Cu toate acestea, analiza comparativă a modelelor statistice indică superioritatea explicativă a motivației intrinseci. Dimensiuni precum sensul muncii, realizarea profesională și recunoașterea contribuției individuale explică într-o măsură semnificativ mai mare nivelul motivației generale și reprezintă nucleul determinant al acesteia. Sensul și realizarea profesională se conturează drept principalul predictor atât al motivației, cât și al performanței profesionale percepute.

În ceea ce privește relația dintre motivație și performanță, rezultatele confirmă existența unei corelații pozitive semnificative, ceea ce indică faptul că angajații mai motivați tind să raporteze niveluri mai ridicate ale performanței profesionale. Această relație este însă mai pronunțată în cazul componentelor intrinseci ale motivației, sugerând că performanța nu este susținută în principal de recompense externe, ci de semnificația atribuită muncii și de implicarea psihologică în activitate.

Performanța profesională percepută se remarcă prin valori ridicate, în special pe dimensiunea comportamentului contextual și al colaborării, ceea ce evidențiază existența unui potențial organizațional important în ceea ce privește cooperarea, comunicarea și respectarea normelor instituționale.

De asemenea, cercetarea a evidențiat caracterul relativ omogen al motivației în raport cu variabilele socio-demografice analizate, nefiind identificate diferențe semnificative în funcție de gen, vârstă, nivel de studii sau vechime. Această constatare sugerează că mecanismele

motivaționale sunt determinate preponderent de factori organizaționali și psiho-profesionali, nu de caracteristici individuale de tip demografic.

Pe baza acestor rezultate, teza susține necesitatea unei abordări integrate a managementului motivațional, care să combine intervențiile asupra factorilor extrinseci (siguranță, resurse, claritate procedurală, echitate) cu măsuri orientate spre consolidarea motivării intrinseci (sensul muncii, autonomie, recunoaștere). Direcțiile de acțiune strategice propuse în Capitolul 4 – structurate pe cei trei piloni principali – oferă un cadru coerent de intervenție managerială adaptat specificului sistemului penitenciar.

În acest cadru conceptual și aplicativ, cercetarea de față se legitimează ca un demers științific necesar și riguros fundamentat, menit să depășească limitele abordărilor fragmentare existente și să propună un model integrator al relației dintre motivație și performanța profesională percepută, cu valoare explicativă și predictivă pentru dinamica organizațională a administrației penitenciare, oferind totodată repere relevante pentru optimizarea practicilor manageriale și consolidarea eficienței instituționale.

În concluzie, performanța profesională în administrația penitenciară nu poate fi explicată și optimizată prin abordări unilaterale. Aceasta reprezintă rezultatul interacțiunii dintre condițiile organizaționale și resursele motivaționale interne ale angajaților, fiind direct dependentă de capacitatea managementului de a crea un echilibru funcțional între aceste dimensiuni.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Contribuțiile personale și recomandările din finalul lucrării de doctorat aduc cunoștințe relevante la nivel teoretic, metodologic și aplicativ în domeniul managementului resurselor umane din sistemul penitenciar. Cercetarea evidențiază rolul determinant al motivației intrinseci, în special al dimensiunii „sens și realizare profesională”, în explicarea motivației și performanței. Din punct de vedere metodologic, este propus și validat un instrument de cercetare adecvat, utilizând o abordare statistică integrată. La nivel aplicativ, lucrarea dezvoltă un model integrat de management motivațional, structurat pe trei piloni – siguranță și suport operațional, sensul muncii și realizare, respectiv recunoaștere și feedback. Elementul de originalitate constă în demonstrarea faptului că performanța profesională este explicată preponderent de factori intrinseci, factorii extrinseci având rol de suport necesar, dar insuficient.

Demersul doctoral se remarcă printr-o serie de contribuții originale, atât la nivel teoretic, cât și metodologic și aplicativ, relevante pentru domeniul managementului resurselor umane în sistemul public, cu accent pe administrația penitenciară.

1. Contribuții teoretice

- Clarificarea relației dintre motivația extrinsecă și motivația intrinsecă în contextul specific al mediului penitenciar, evidențiind superioritatea explicativă a dimensiunilor intrinseci.
- Operaționalizarea conceptului de „sens și realizare profesională” ca variabilă centrală în explicarea atât a motivației, cât și a performanței percepute.
- Argumentarea caracterului limitat al abordărilor bazate exclusiv pe stimulente extrinseci în organizațiile cu structură ierarhică rigidă și mediu de risc.

2. Contribuții metodologice

- Construirea și aplicarea unui instrument de cercetare valid și fidel (confirmat prin valori ridicate ale coeficientului Cronbach's Alpha), adaptat contextului sistemului penitenciar.
- Utilizarea unei abordări statistice integrate (corelații, regresii, teste nonparametrice), adecvată caracteristicilor datelor și specificului eșantionului.
- Testarea comparativă a mai multor modele de regresie, care a permis identificarea diferențelor reale de putere explicativă între tipurile de factori motivaționali.

3. Contribuții empirice

- Realizarea unei analize detaliate asupra unui eșantion din sistemul administrației penitenciare, domeniu insuficient explorat în literatura de specialitate.
- Evidențierea rolului dominant al dimensiunii „sens și realizare” în determinarea motivației și performanței.
- Identificarea caracterului relativ omogen al motivației în raport cu variabilele socio-demografice.

4. Contribuții aplicative (cu valoare managerială)

- Elaborarea unui model integrat de management motivațional, structurat pe trei piloni:
 1. Siguranță și suport operațional
 2. Sensul muncii și realizarea profesională
 3. Recunoaștere și feedback

- Propunerea unei matrice integrate a motivației, care conceptualizează tranziția de la un management reactiv la unul proactiv al resurselor umane.
- Fundamentarea unor direcții concrete de intervenție managerială adaptate specificului penitenciar (mediu de risc, presiune operațională, constrângeri instituționale).

5. Contribuția de noutate

Elementul de originalitate al tezei constă în demonstrarea empirică a faptului că performanța profesională în sistemul penitenciar este explicată în mod predominant de factori intrinseci, în special de sensul muncii, iar factorii extrinseci au rol de condiție necesară, dar nu suficientă.

De asemenea, contribuția originală constă în formularea unui model aplicabil, fundamentat statistic, care poate fi utilizat în proiectarea politicilor de resurse umane în sistemul public.

LIMITELE CERCETĂRII

Cercetarea oferă rezultate relevante privind relația dintre factorii motivaționali și performanța profesională percepută în sistemul administrației penitenciare, însă interpretarea concluziilor trebuie realizată cu prudență, având în vedere o serie de limite metodologice, statistice și contextuale. Aceste limite nu diminuează valoarea rezultatelor obținute, ci oferă cadrul necesar pentru înțelegerea corectă a ariei lor de aplicabilitate.

O primă limită a cercetării este legată de modalitatea de constituire a eșantionului. Deși studiul a fost realizat pe un eșantion extins, de 340 de respondenți, ceea ce oferă o bază empirică mai solidă decât un eșantion redus, eșantionarea nu a fost una probabilistică.

O altă limită importantă este legată de caracterul transversal al cercetării. Datele au fost colectate într-un singur moment, ceea ce permite identificarea unor relații statistice între variabile, dar nu permite formularea unor concluzii cauzale ferme.

De asemenea, cercetarea poate fi afectată de biasul dezirabilității sociale. Având în vedere specificul sistemului penitenciar, respondenții pot manifesta reținere în exprimarea unor opinii foarte critice față de instituție, superiori, condiții de muncă sau propria performanță. Chiar dacă anonimatul chestionarului reduce acest risc, nu îl elimină complet.

În ansamblu, limitele cercetării nu diminuează relevanța rezultatelor, ci oferă cadrul necesar pentru interpretarea lor corectă. Studiul evidențiază relații semnificative între factorii motivaționali și performanța profesională percepută și subliniază rolul important al sensului muncii, recunoașterii, feedbackului, siguranței și suportului operațional.

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Pornind de la rezultatele obținute, cercetările viitoare ar putea dezvolta analiza relației dintre factorii motivaționali și performanța profesională prin extinderea ariei instituționale investigate, utilizarea unor metode de cercetare complementare și introducerea unor variabile suplimentare relevante pentru contextul administrației penitenciare.

O primă direcție viitoare de cercetare vizează utilizarea unei eșantionări probabilistice sau stratificate, precum și includerea unor variabile suplimentare care pot explica mai nuanțat relația dintre motivație și performanță.

O altă direcție utilă este realizarea unor cercetări longitudinale. Studiul de față are un caracter transversal, datele fiind colectate într-un singur moment. Cercetările viitoare ar putea urmări evoluția motivației și performanței în timp, mai ales în raport cu schimbări organizaționale, modificări legislative, intervenții manageriale, restructurări instituționale, modificări ale politicilor de resurse umane sau programe de formare profesională. O abordare longitudinală ar permite formularea unor concluzii mai solide privind direcția relațiilor dintre variabile și posibilele efecte cauzale.

O direcție importantă privește și analiza intervențiilor manageriale. Pornind de la rezultatele obținute, cercetările viitoare ar putea evalua eficiența unor programe concrete de creștere a motivației, precum îmbunătățirea feedbackului managerial, introducerea unor mecanisme de recunoaștere profesională, clarificarea criteriilor de recompensare, reducerea birocrăției, digitalizarea procedurilor, dezvoltarea leadershipului operațional sau creșterea sprijinului în situații critice.

Bibliografie

Cărți și articole din reviste de specialitate:

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Academic Press.
2. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
3. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
4. Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370–398.
5. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
6. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
7. Bach, S., & Sisson, K. (2000). *Personnel management*. Blackwell.
8. Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
9. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
10. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
11. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
12. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
13. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
14. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
15. Beer, M., et al. (2016). *Why leadership training fails*. Harvard Business Review Press.
16. Bhandari, P. (2023). *Triangulation in research*. Scribbr. <https://www.scribbr.com/methodology/triangulation/>
17. Boddy, D. (2005). *Management: An introduction* (4th ed.). Pearson.

18. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
19. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
20. Burduș, E. (2017). Fundamentele managementului organizației. Pro Universitaria.
21. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
22. Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
23. Campbell, J. P. (2012). Behavior, performance, and effectiveness in the twenty-first century. In *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1). Oxford University Press.
24. Campbell, J. P., & Smith, R. A. (2012). A new look at performance measurement. *Human Resource Management Review*, 22, 100–102.
25. CIPD. (2018). *Measuring and evaluating people management*. CIPD.
26. Clutterbuck, D. (2014). *Everyone needs a mentor*. CIPD.
27. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
28. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
29. Deci, E. L. (2017). Intrinsic motivation. *Perspectives in Psychological Science*, 12(2).
30. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
31. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
32. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185.
33. Deci, E. L., et al. (1986). Motivation and competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1), 14–23.
34. Demerouti, E., et al. (2001). The Job Demands–Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
35. DeNisi, A. S., & Griffin, R. W. (2020). *HR performance management*. Cengage Learning.
36. Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
37. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

38. Ellison, J. M., & Goff, P. G. (2017). Public image and occupational stress in correctional officers. *Criminal Justice and Behavior*, 44(4), 547–549.
39. Field, A. (2018). *Discovering statistics using SPSS* (5th ed.). Sage.
40. Figley, C. R. (1995). *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized*. Brunner/Mazel.
41. Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S., & Dewa, C. S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: A systematic review. *BMC Public Health*, 13, Article 82. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-82>
42. Flick, U. (2018). *Doing triangulation and mixed methods*. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781526414978>
43. Frey, B. S. (2001). Crowding effects on intrinsic motivation. *Journal of Economic Perspectives*, 15(1).
44. Frost, J. (2024). Cronbach's alpha. *Statistics by Jim*. <https://statisticsbyjim.com/basics/cronbachs-alpha/>
45. Furculiță, T. (2023). Performance management models in the public sector. *SEP ASEM*.
46. Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
47. Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
48. Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2005). Compensation: Theory, evidence, and strategic implications. In G. Ferris (Ed.), *Handbook of human resource management*. Blackwell.
49. Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *Midwest Research-to-Practice Conference*. <https://scholarworks.iupui.edu/handle/1805/344>
50. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
51. Herzberg, F. (1968). How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1).
52. Herzberg, F. (2017). *Motivation to work* (new ed.; original work published 1959). Routledge.
53. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). Wiley.

54. Hood, C. (1998). *The art of the state*. Oxford University Press.
55. Härmä, M. (2006). Workhours in relation to work stress, recovery and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 502–514.
56. IPS Innovative Prison Systems. (2023). Prison officers: Research reveals link between professional development and enhanced rehabilitation outcomes.
57. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm. *Journal of Financial Economics*, 3(4).
58. Johns, G. (1988). *Organizational behavior: Understanding life at work* (2nd ed.). Scott Foresman.
59. Kahn, W. A. (1990). Personal engagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4).
60. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
61. Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews*. Sage.
62. Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Addison-Wesley.
63. Latham, G. P. (2012). *Work motivation*. Sage.
64. Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). Plenum Press.
65. Liebling, A. (2004). *Prisons and their moral performance: A study of values, quality, and prison life*. Oxford University Press.
66. Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2).
67. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.
68. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Goal setting theory. *American Psychologist*, 57(9).
69. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New developments in goal setting*. Routledge.
70. London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
71. Luthans, F. (2020). *Organizational behavior* (13th ed.). McGraw-Hill.
72. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. Jossey-Bass.
73. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
74. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
75. McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton University Press.
76. McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
77. McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54(2), 100–110.
78. McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

79. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
80. Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives*. Prentice Hall.
81. Montserrat, X. (2004). *Comment motiver*. Éditions d'Organisation.
82. Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53.
83. Newstrom, J. W. (2015). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
84. Niculescu, M., & Vasile, N. (2011). *Epistemologie. Perspectivă interdisciplinară. Bibliotheca*.
85. Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage.
86. Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management*. Oxford University Press.
87. Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
88. Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690.
89. Pink, D. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin Books.
90. Pitariu, H. (2017). *Psihologie organizațională și managerială*. Polirom.
91. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform* (4th ed.). Oxford University Press.
92. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Irwin.
93. Pânișoară, G., & Pânișoară, I. O. (2005). *Motivarea eficientă*. Polirom.
94. Raboca, H. M. (2015). *Măsurarea performanțelor în sectorul public*. Accent.
95. Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations* (4th ed.). Jossey-Bass.
96. Reeve, J. (2009). Why teachers adopt a controlling style. *Educational Psychologist*, 44(3).
97. Ricciardelli, R., & Mooney, T. (2018). “Playing it cool”: Strategies used by Canadian prison officers to navigate workplace stressors. *Criminology & Criminal Justice*, 18(4), 490–493.
98. Ristea, A. L., Ioan-Franc, V., & Popescu, C. (2017). *Metodică în cercetarea științifică. Expert*.
99. Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.
100. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
101. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

102. Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3).
103. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. Utrecht University.
104. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
105. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
106. Shaughnessy, J., Zechmeister, E., & Jeanne, Z. (2011). *Research methods in psychology* (9th ed.). McGraw-Hill.
107. Simmons, R. (2017). Predictors of job satisfaction among county jail correctional officers [Doctoral dissertation, Walden University].
108. Sparks, R., Bottoms, A., & Hay, W. (1996). *Prisons and the problem of order*. Clarendon Press.
109. Stamm, B. H. (2010). *The concise ProQOL manual* (2nd ed.). ProQOL.org.
110. Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
111. Vagu, P., & Stegăroiu, I. (2007). *Motivarea în muncă. De la teorie la practică*. Bibliotheca.
112. Van der Kaap-Deeder, J., Audenaert, E., Van Petegem, S., Vandeveld, S., Van Mastrigt, S., Aelterman, N., & Vansteenkiste, M. (2019). The internalization of and defiance against rules within prison: The role of correctional officers' autonomy-supportive and controlling communication style as perceived by prisoners. *Motivation and Emotion*, 43(5), 771–785. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09766-w>
113. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
114. Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15.
115. Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Jossey-Bass.
116. Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance* (5th ed.). Nicholas Brealey.
117. Wright, B. E. (2007). Public service motivation: Review of recent literature and directions for future research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(1).
118. Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person–organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(1).
119. Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2).
120. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Legislație și documente normative

121. Consiliul Europei. (2020). Regulile penitenciare europene (ediție revizuită). Recomandarea CM/Rec(2006)2-rev. <https://search.coe.int/Cm/>
122. Hotărârea Guvernului nr. 1518/2024 privind organizarea, funcționarea și atribuțiile Administrației Naționale a Penitenciarelor. <https://lege5.ro/gratuit/ge3damzvha4dg/hotararea-nr-1518-2024-privind-organizarea-functionarea-si-atributiile-administratiei-nationale-a-penitenciarelor>
123. Legea nr. 145/2019 privind statutul polițiștilor de penitenciare. Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 631 din 30 iulie 2019. <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/162616>
124. Legea nr. 254/2013 privind executarea pedepselor și a măsurilor dispuse de organele judiciare în cursul procesului penal, cu modificările și completările ulterioare. Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 514 din 14 august 2013. <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/150699>
125. Metodologia sectorială pentru evaluarea serviciilor de evidență a persoanelor. (2023).
126. Metodologia-cadru pentru monitorizarea și evaluarea integrată a performanței serviciilor publice (SIPOCA 616). (2022).
127. United Nations General Assembly. (2015). United Nations Standard Minimum Rules for the Treatment of Prisoners (the Nelson Mandela Rules) (A/RES/70/175). https://www.unodc.org/pdf/criminal_justice/UN_Standard_Minimum_Rules_for_the_Treatment_of_Prisoners.pdf

Documente și surse instituționale / web

128. Administrația Națională a Penitenciarelor. (2025). Capacitatea de cazare a unităților și efectivele acestora (16.04.2025). https://anp.gov.ro/wp-content/uploads/2025/04/16.04.2025_Capacitatea_de_cazare_a_unitatilor_si_efectivele_acestora-1.pdf
129. Administrația Națională a Penitenciarelor. (2025). Raport-bilanț ANP 2025. <https://anp.gov.ro/wp-content/uploads/2026/03/Raport-bilant-ANP-2025.pdf>
130. Administrația Națională a Penitenciarelor. (n.d.). Regulile europene pentru penitenciare – Recomandarea CM/Rec(2006)2. [https://anp.gov.ro/wp-content/uploads/sites/33/Documente%20utile%20pdf/RegulileeuropenepentruPenitenciare-VarREC\(2006\)2.pdf](https://anp.gov.ro/wp-content/uploads/sites/33/Documente%20utile%20pdf/RegulileeuropenepentruPenitenciare-VarREC(2006)2.pdf)



MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH
"VALAHIA" UNIVERSITY OF TARGOVISTE
IOSUD –DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC AND HUMANISTIC SCIENCES
FIELD OF STUDY *MANAGEMENT*

SUMMARY OF THE DOCTORAL THESIS

DOCTORAL SUPERVISOR,
Prof. univ. dr. CONSTANȚA POPESCU

DOCTORAL STUDENT,
COSMIN GABRIEL DINCĂ

TÂRGOVIȘTE
2026



MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH
"VALAHIA" UNIVERSITY OF TARGOVISTE
IOSUD –DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC AND HUMANISTIC SCIENCES
FIELD OF STUDY *MANAGEMENT*

**Analysis of the Relationship between Motivational Factors and
Professional Performance in the Public Sector: A Case Study of the
Penitentiary Administration System**

DOCTORAL SUPERVISOR,
Prof. univ. dr. CONSTANȚA POPESCU

DOCTORAL STUDENT,
COSMIN GABRIEL DINCĂ

TÂRGOVIȘTE

2026

TABLE OF CONTENTS

Introduction

Importance, relevance, and novelty of the topic

Relevance of the topic

Necessity of the topic

Objectives and working hypotheses

Structure of the doctoral thesis

CHAPTER 1 MOTIVATION IN THE PUBLIC SECTOR: THEORETICAL FOUNDATIONS, INTEGRATED MODELS, AND APPLICATIONS IN THE PRISON ADMINISTRATION

1.1 MOTIVATION AS A SUBJECT OF ANALYSIS IN THE STUDY OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

1.2. CLASSICAL THEORIES OF MOTIVATION — SYNTHESIS AND PUBLIC RELEVANCE

1.2.1. Maslow's hierarchy of needs

1.2.2. Herzberg's two-factor theory

1.2.3. McClelland's theory of needs

1.3. RATIONAL AND COGNITIVE THEORIES OF MOTIVATION

1.3.1. Vroom's expectancy theory

1.3.2. Adams' equity theory

1.3.3. Locke and Latham's goal-setting theory

1.4. CONTEMPORARY THEORIES AND INTEGRATED MODELS

1.4.1. Self-Determination Theory (SDT) — autonomy, competence, relatedness

1.4.2. Job Demands–Resources (JD-R) model

1.4.3. Integrated model of organizational motivation

1.5. INTRINSIC MOTIVATION VERSUS EXTRINSIC MOTIVATION — PRACTICAL IMPLICATIONS FOR THE PUBLIC SECTOR

1.5.1. The role of financial and non-financial rewards

1.5.2. Prosocial motivation and the meaning of work

1.5.3. Limitations of incentives based exclusively on performance

1.6. MOTIVATION IN MANAGERIAL AND LEADERSHIP ROLES IN THE PUBLIC SECTOR

1.6.1. Performance in public organizations

1.6.2. Leadership and motivation

1.6.3. Development of managerial competencies

1.7. EVALUATION AND MEASUREMENT OF MOTIVATION — TOOLS AND BEST PRACTICES FOR THE PUBLIC SECTOR

1.7.1. Measurement tools

1.7.2. Data analysis and use of results

1.8. SYNTHESIS APPLIED TO THE PRISON ADMINISTRATION SYSTEM

1.9. CONCLUSIONS OF CHAPTER 1

CHAPTER 2 OVERVIEW OF THE NATIONAL ADMINISTRATION OF PENITENTIARIES AND SUBORDINATE UNITS

2.1. INTRODUCTORY CONSIDERATIONS REGARDING THE ROMANIAN PRISON ADMINISTRATION SYSTEM

2.2. LEGISLATIVE FRAMEWORK REGARDING THE ORGANIZATION AND FUNCTIONING OF THE NATIONAL ADMINISTRATION OF PENITENTIARIES

2.3. ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE PRISON ADMINISTRATION SYSTEM

2.4. HUMAN RESOURCES IN THE PRISON ADMINISTRATION SYSTEM

2.5. WORKING CONDITIONS AND THE SPECIFIC NATURE OF PRISON WORK

2.6. MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN THE PRISON ADMINISTRATION

2.7. HUMAN RESOURCE POLICIES AND MOTIVATION MECHANISMS

2.8. ORGANIZATIONAL AND MOTIVATIONAL CHALLENGES IN THE PRISON SYSTEM

2.9. IMPLICATIONS FOR THE ANALYSIS OF MOTIVATION IN THE PRISON ADMINISTRATION

2.10. CURRENT STATE OF RESEARCH ON PROFESSIONAL MOTIVATION

2.11. CURRENT STATE OF RESEARCH ON PROFESSIONAL PERFORMANCE

2.12. THE RELATIONSHIP BETWEEN PROFESSIONAL MOTIVATION AND PROFESSIONAL PERFORMANCE

2.13. CHAPTER 2 CONCLUSIONS

CHAPTER 3 EMPIRICAL RESEARCH ON THE ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATIONAL FACTORS AND PROFESSIONAL PERFORMANCE IN THE PRISON ADMINISTRATION SYSTEM.

3.1. CONCEPTUAL FRAMEWORK

3.2. EPISTEMOLOGICAL FRAMEWORK

3.3. METHODOLOGICAL GUIDELINES, RESEARCH OBJECTIVES, AND HYPOTHESES

3.4. STATISTICAL ANALYSIS METHODOLOGY

3.5. DESCRIPTION OF THE RESEARCH INSTRUMENT

3.5.1. Descriptive analysis of the sample

3.5.2. Descriptive analysis of the questionnaire items

3.5.3. Analysis of the current level of motivation and perceived professional performance

3.5.3.1. Extrinsic motivation

3.5.3.2. Intrinsic motivation

3.5.3.3. General motivation

3.5.3.4. Perceived professional performance

3.6. SCALE RELIABILITY ANALYSIS

3.7. DISTRIBUTION NORMALITY ANALYSIS

3.8. TESTING HYPOTHESIS 1

- 3.8.1. Correlations between extrinsic motivation and general motivation
- 3.8.2. Multiple linear regression
- 3.9. TESTING HYPOTHESIS 2
- 3.9.1. Correlations between intrinsic motivation and general motivation
- 3.9.2. Multiple linear regression
- 3.9.3. Comparative model of extrinsic and intrinsic factors
- 3.10. TESTING HYPOTHESIS 3
- 3.10.1. Correlations between general motivation and perceived professional performance
- 3.10.2. Linear regression
- 3.11. ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATIONAL FACTORS AND PERFORMANCE
- 3.12. TESTING HYPOTHESIS 4
- 3.12.1. Differences based on gender
- 3.12.2. Differences based on age
- 3.12.3. Differences based on education level
- 3.12.4. Differences based on tenure in the system
- 3.12.5. Differences based on position/professional corps
- 3.13. ANALYSIS OF ADDITIONAL SOCIO-PROFESSIONAL VARIABLES
- 3.14. EXPLORATORY FACTOR ANALYSIS
- 3.15. MEDIATION ANALYSIS
- 3.16. INTEGRATIVE PREDICTIVE MODEL FOR PERCEIVED PROFESSIONAL PERFORMANCE
- 3.17. ANALYSIS OF OPEN-ENDED QUESTIONS

CHAPTER 3 CONCLUSIONS – SUMMARY OF RESULTS, HYPOTHESIS TESTING, STATISTICAL CONCLUSIONS

Summary of results

Hypothesis testing

Statistical conclusions

CHAPTER 4: COURSES OF ACTION TO IMPROVE MOTIVATION AND ENHANCE PROFESSIONAL PERFORMANCE WITHIN THE PRISON ADMINISTRATION SYSTEM

- 4.1. PREMISES OF THE APPLIED APPROACH
- 4.2. PILLAR I — STRENGTHENING SAFETY AND OPERATIONAL SUPPORT
- 4.2.1. Rationale for the intervention
- 4.2.2. Practical courses of action
- 4.3. PILLAR II — REINFORCING THE SENSE OF PURPOSE IN WORK AND PROFESSIONAL FULFILLMENT
- 4.3.1. Rationale for the intervention
- 4.3.2. Practical courses of action

4.4. PILLAR III — DEVELOPING ORGANIZATIONAL RECOGNITION AND FEEDBACK MECHANISMS

4.4.1. Rationale for the intervention

4.4.2. Practical courses of action

4.5. INTEGRATED MOTIVATIONAL MANAGEMENT MATRIX

4.5.1. Synergy of the three pillars

4.5.2. From reactive to proactive management

4.5.3. Resilient organizational culture as a strategic objective

4.6. RECOMMENDATIONS FOR THE GRADUAL IMPLEMENTATION OF THE MODEL

4.6.1. Phasing of interventions

4.6.2. Required managerial competencies

4.6.3. Monitoring and evaluating intervention effectiveness

4.7. CONCLUSIONS

GENERAL CONCLUSIONS, PERSONAL CONTRIBUTIONS, RESEARCH LIMITATIONS, AND FUTURE DIRECTIONS

Original contributions

Research limitations

Future research directions

Bibliography

List of figures

List of tables

Appendices

ACKNOWLEDGEMENTS

The completion of a doctoral thesis is never a solitary endeavor. It is, equally, the result of a collective effort, profound human relationships, acts of intellectual generosity, and unwavering support which, although often unseen, is reflected in every page written. Through these lines, I have the privilege of fulfilling one of the most rewarding responsibilities of this journey: expressing my sincere gratitude to those who made this work possible.

My deepest gratitude goes to **Professor Constanța POPESCU**, PhD, my doctoral supervisor, without whose guidance this thesis would not have taken its present form. Beyond her exceptional scientific expertise and the high standards of academic rigor that characterized her supervision, what I valued most was her genuine dedication, patience, and constant availability throughout my doctoral research. Her insightful advice and valuable suggestions were instrumental in bringing this work to completion. Professor Popescu believed in this research, at times, more strongly than I believed in it myself, and it was precisely this confidence that sustained me during the most challenging periods of my doctoral journey.

I would also like to express my sincere gratitude to the management and staff of the Doctoral School at Valahia University of Târgoviște for providing a supportive environment for conducting my research and for the administrative and logistical assistance extended to me. The commitment and professionalism of the institution's staff contributed significantly to the successful progress of my research activities.

Words seem inadequate when I attempt to express what I owe to my family. My wife and daughters have endured, with love and patience, all the periods of absence, tension, and exhaustion inherent in the doctoral journey. They understood, often without the need for explanation, that I was approaching the end of a long journey and that, above all, I needed understanding and peace of mind. I owe my parents my gratitude for their discreet yet constant support, which served as an anchor, keeping me grounded and balanced whenever the demands of research seemed to exceed my strength.

To all those mentioned above, as well as to everyone whose presence and support contributed to the completion of this thesis, I extend my sincere and heartfelt gratitude.

Keywords: Management, Human Resource, Motivation, Employee motivation, Performance, Motivational mactors, Intrinsic motivation, Extrinsic motivation, Theories of motivation, Leadership, Correctional officers, Correctional administration system, Public sector.

INTRODUCTION

The importance, relevance, and novelty of the topic

Human resource motivation represents one of the central themes of contemporary research in the field of public management and organizational behavior, given its direct impact on performance, the quality of public services, and institutional sustainability. In the context of current social, economic, and institutional transformations, public organizations are facing increasingly complex challenges related to efficiency, accountability, and adaptability. Within this context, employee motivation emerges as a strategic variable underpinning organizational functioning.

Unlike the private sector, where motivational mechanisms are often associated with financial incentives and competition, the public sector operates within a rigid regulatory framework characterized by legal constraints, accountability to the public interest, and limitations regarding the use of material rewards. These particularities require a distinct approach to motivation, incorporating dimensions such as intrinsic motivation, prosocial motivation, perceived fairness, meaningfulness of work, and leadership quality. Consequently, the mere transfer of motivational models from the private sector proves insufficient, making it necessary to develop an approach adapted to the specific characteristics of public organizations.

A particularly relevant field for the analysis of motivation within the public sector is penitentiary administration, which encompasses a complex set of organizational characteristics, including a public security mission, a high level of operational risk, constant emotional pressure, a strictly hierarchical structure, and substantial legal responsibility. Correctional officers perform their duties in a closed and highly regulated environment, in which professional performance and motivation have direct implications for institutional security, the protection of fundamental rights, and the social reintegration of persons deprived of their liberty.

The relationship between motivation and performance has been extensively examined across various occupational contexts. However, correctional officers constitute a distinct professional category characterized by specific occupational stressors, including work in a closed

institutional environment, direct interaction with incarcerated individuals, and exposure to security-related risks. In this respect, a theoretical niche can be identified, representing an insufficiently investigated area within the scientific literature, where existing knowledge is either fragmented or substantially underdeveloped. Identifying this niche provides the foundation for the originality of the present doctoral research, as it enables the development of an innovative research approach aimed at addressing an empirical, conceptual, and methodological gap.

Within the fields of organizational psychology and correctional sciences, the majority of existing studies have focused on stress, burnout, institutional aggression, job satisfaction, or organizational climate. By comparison, the specific relationship between correctional officers' motivation and perceived professional performance remains insufficiently explored.

The present research is situated at the intersection of motivational research and human resource management, an area in which empirical investigations remain relatively limited when compared with other professions within the broader public security sector, such as police officers and military personnel.

Research on occupational motivation is strongly grounded in theoretical frameworks such as Self-Determination Theory (SDT), developed by Deci and Ryan, which emphasizes the role of the fundamental psychological needs for autonomy, competence, and relatedness in the development of autonomous motivation. Similarly, Vroom's Expectancy Theory posits that effort is influenced by individuals' expectations regarding the rewards associated with their performance.

In high-risk and high-responsibility professions, such as policing and military or militarized organizations, the literature is considerably more extensive. Research on police officers indicates that motivation is influenced by factors such as operational control, organizational support, and role clarity. By contrast, research focusing on correctional personnel remains more limited and has frequently concentrated on stress, job satisfaction, or burnout rather than on occupational motivation as an internal mechanism underlying professional performance.

Thus, although a number of studies have addressed motivation among correctional personnel, such research remains relatively scarce and conceptually incomplete, with a limited number of studies providing an integrated analysis of the mechanisms through which motivation influences perceived professional performance.

Professional performance can be conceptualized through two major dimensions: objective performance and perceived performance. The former is based on measurable indicators, such as productivity and operational efficiency, whereas the latter reflects employees' perceptions of their own results and their contribution to the achievement of organizational objectives.

Within the correctional context, professional performance is rarely examined from the perspective of self-perception. Most studies have focused on occupational stress, turnover intentions, and job satisfaction. In this context, perceived professional performance remains an insufficiently explored concept, although the organizational literature recognizes its predictive relevance for employee engagement, perceived efficiency, and prosocial behaviors.

Consequently, a significant gap can be identified in the integration of perceived professional performance into explanatory models concerning correctional personnel.

A review of the international literature reveals the following research gaps:

- a lack of studies investigating **professional motivation and perceived professional performance simultaneously** among correctional officers;
- the absence of integrated theoretical models explaining how the specific characteristics of the correctional environment influence motivation and professional performance;
- limited application of contemporary theoretical frameworks, such as the **Job Demands–Resources (JD-R) model**, to the analysis of perceived professional performance among this professional category.

This lack of theoretical integration provides further evidence of the existence of a substantive and insufficiently explored theoretical niche.

In Romania, the specialized literature is even more limited, particularly in the field of penitentiary administration. Existing studies have predominantly focused on issues such as occupational overload, occupational risks, and job satisfaction, without providing a systematic analysis of professional motivation. Moreover, perceived professional performance is almost absent as a distinct research topic within this field.

Correctional systems possess distinctive organizational characteristics—including limited resources, an extensive reliance on authority, and a rigid institutional culture—which further increase the relevance of research specifically addressing motivation and perceived professional performance.

Examining the relationship between motivation and perceived professional performance among correctional officers is particularly relevant because this relationship:

- has direct implications for security and order within correctional institutions;
- affects the capacity to maintain a healthy organizational climate;
- may contribute to reducing staff turnover, a critical issue in many correctional systems;
- provides a basis for the development of public policies and training programs focused on organizational support, employee well-being, and staff motivation.

Accordingly, the study of this relationship responds both to a genuine scientific need and to an acute organizational need.

Original contributions of the thesis in relation to the identified theoretical niche

The present doctoral thesis makes several original contributions by:

- integrating professional motivation and perceived professional performance among correctional personnel within a coherent conceptual model;
- applying a contemporary theoretical framework, such as Self-Determination Theory (SDT) and/or the Job Demands–Resources (JD-R) model, to a context in which these frameworks have been comparatively rarely employed;
- generating original empirical evidence based on a sample drawn from an insufficiently researched professional population;
- formulating practical recommendations relevant to the management of correctional institutions and human resource management within penitentiary administration.

The literature review demonstrates the existence of a significant theoretical and empirical gap in research addressing the relationship between correctional officers' professional motivation and perceived professional performance. Existing studies remain fragmented and insufficiently integrated, both internationally and nationally. By addressing this research gap, the present doctoral thesis contributes to the development of an original scientific approach with direct relevance to professional practice within the correctional system.

Against this background, the present thesis aims to examine the motivation of personnel within penitentiary administration, progressing from established theoretical foundations towards concrete applications adapted to the specific characteristics of this institutional environment. The research is grounded in the premise that motivation is not an exclusively individual attribute, but rather the outcome of an interaction between personal, organizational, and institutional factors.

Consequently, understanding employee motivation requires both rigorous theoretical analysis and an in-depth institutional contextualization.

Relevance of the topic

The research topic is timely given that the penitentiary administration system is currently undergoing an accelerated process of modernization and institutional transformation, characterized by increasing institutional pressures, increasingly stringent European standards, and the need to modernize human resource management practices. In this context, understanding motivational factors—both extrinsic and intrinsic—becomes essential for maintaining operational efficiency, reducing risks, preventing recidivism, and improving the quality of activities carried out by correctional personnel. At the same time, international research has increasingly focused on the relationship between motivation and performance in high-stress organizational environments. However, the application of such models within Romania's correctional institutions remains insufficiently explored, thereby creating a relevant and necessary area for original research.

Necessity of the topic

The research is necessary because it provides a rigorous empirical analysis of the ways in which motivational factors influence overall motivation and perceived professional performance among correctional personnel. The penitentiary system requires reliable empirical evidence to support managerial decision-making concerning reward systems, professional training, performance assessment, and the improvement of the organizational climate. The research contributes to addressing an existing gap in the specialized literature, adapting internationally established theoretical models to the specific characteristics of the Romanian correctional system, and formulating applicable management recommendations with direct implications for organizational functioning and public security.

Research Objectives and Hypotheses

The **general objective** of the research is to analyze the relationships between employees' perceptions of motivational factors—both extrinsic and intrinsic—their overall level of motivation, and perceived professional performance within the penitentiary administration system, with a view to formulating management recommendations aimed at enhancing employee motivation and improving organizational functioning.

Specific Objectives

1. To identify the main extrinsic motivational factors—including salary, benefits, working conditions, and job security—that influence employees’ level of motivation.
2. To analyze intrinsic motivational factors—including recognition, autonomy, and professional achievement—and their role in enhancing the motivation of personnel within the penitentiary administration system.
3. To assess the current level of motivation among personnel within the penitentiary administration system.
4. To examine the relationship between motivational factors and indicators of perceived professional performance, including efficiency and effectiveness in task completion, decision-making quality, and team cohesion.
5. To identify significant differences in employees’ levels of motivation according to socio-demographic variables, including age, gender, educational attainment, length of service, and occupational position.
6. To formulate management recommendations aimed at enhancing employee motivation and improving management practices within the penitentiary administration system.

Research Hypotheses

H1: There is a positive and statistically significant relationship between **extrinsic motivational factors** (salary, benefits, working conditions, and job security) and the level of motivation among employees within the penitentiary administration system.

H2: **Intrinsic motivational factors** (recognition, autonomy, and professional achievement) are positively and significantly associated with the level of motivation among correctional personnel.

H3: The **level of employee motivation** is positively and significantly correlated with **perceived professional performance**.

H4: There are statistically significant differences in employees’ **levels of motivation** according to **socio-demographic variables**, including age, gender, educational attainment, length of service, and occupational position.

Structure of the Doctoral Thesis

The structure of the doctoral thesis reflects this integrated approach. **Chapter One** is devoted to the theoretical foundations of motivation in the public sector and provides a

systematic analysis of classical, rational, and cognitive theories of motivation, as well as contemporary theories and integrated models. The chapter examines the distinctions between intrinsic and extrinsic motivation, the role of leadership and managerial competencies, and the instruments used to assess and measure motivation, with particular emphasis on good practices in the public sector. The chapter concludes with an applied synthesis focused on the penitentiary administration system, thereby preparing the transition towards the contextual analysis.

Chapter Two describes and analyzes the institutional, organizational, and functional framework of penitentiary administration, providing the context necessary for interpreting motivational mechanisms. It addresses the mission and role of the penitentiary system, the legal and institutional framework, organizational structure, human resources, working conditions, managerial practices and human resource policies, as well as the main organizational and motivational challenges. This chapter highlights how the institutional context influences the sources of motivation and their effects on organizational behavior.

By integrating theoretical and contextual analyses, the thesis establishes the necessary foundations for the subsequent empirical investigation, in which overall motivation is examined as a central explanatory variable of professional behavior and performance within penitentiary administration. In this respect, the research aims not only to contribute to the specialized literature but also to provide useful guidance for the development and improvement of human resource policies and managerial practices within the correctional system.

Overall, the thesis seeks to demonstrate that the motivation of personnel within penitentiary administration represents an important organizational resource, whose appropriate understanding and management are essential to the efficiency, legitimacy, and institutional sustainability of this fundamental area of the public sector.

Chapter Three is devoted to the empirical investigation of the relationship between motivational factors and professional performance within the penitentiary administration system. It begins with the delineation of the conceptual and epistemological framework, followed by a presentation of the research methodology, objectives, and hypotheses. The research design is based on a questionnaire administered to a relevant sample and is complemented by rigorous statistical methods, including descriptive analyses, reliability testing, assessment of distribution normality, and regression models.

The findings highlight the levels of extrinsic and intrinsic motivation, as well as employees' perceptions of professional performance, emphasizing the statistically significant relationships between these variables. Hypothesis testing confirms the existence of relevant associations between motivational dimensions and performance, as well as the importance of socio-professional factors, including gender, age, educational attainment, length of service, and occupational position. Additional analyses, such as exploratory factor analysis, mediation analysis, and the development of an integrated predictive model, contribute to a more comprehensive understanding of the underlying motivational mechanisms.

The chapter concludes with an interpretation of the responses to the open-ended questions, providing a qualitative perspective on employees' perceptions and thereby strengthening the conclusions concerning the relationship between motivation and professional performance within the correctional system.

Chapter Four builds upon the findings of the empirical research and proposes a set of strategic directions for improving motivation with a view to enhancing professional performance within the penitentiary administration system. Grounded in the statistical analysis, the chapter emphasizes that performance cannot be optimized in isolation but rather represents the outcome of a balance between extrinsic and intrinsic motivational factors. Accordingly, managerial interventions are structured around three main pillars: strengthening security and operational support; reinforcing the meaningfulness of work and professional achievement; and developing mechanisms for recognition and feedback.

The proposed integrated model emphasizes the need for a proactive managerial approach in which professional performance is fostered by the organization's capacity to simultaneously support the external and internal dimensions of employee motivation.

GENERAL CONCLUSIONS

The doctoral thesis analyzed the relationship between motivational factors and perceived professional performance within the penitentiary administration system, highlighting the differentiated role of extrinsic and intrinsic components in shaping employees' professional behavior.

The empirical findings confirm that employee motivation is determined by a combination of extrinsic and intrinsic factors; however, their contributions are not equivalent. Extrinsic

factors, such as security and operational support, working conditions, and pay equity, exert a significant influence on overall motivation and account for an important proportion of its variance. Among these factors, security and operational support emerged as the dominant extrinsic predictor, highlighting the importance of the working environment within an organizational context characterized by a high level of risk.

Nevertheless, the comparative analysis of the statistical models indicates the greater explanatory power of intrinsic motivation. Dimensions such as meaningfulness of work, professional achievement, and recognition of individual contribution explain a substantially greater proportion of the variance in overall motivation and constitute its core determinants. Meaningfulness of work and professional achievement emerge as the principal predictors of both motivation and perceived professional performance.

With regard to the relationship between motivation and performance, the findings confirm the existence of a statistically significant positive correlation, indicating that more highly motivated employees tend to report higher levels of professional performance. This relationship is, however, more pronounced in the case of intrinsic motivational components, suggesting that professional performance is not primarily sustained by external rewards, but rather by the meaning attributed to work and employees' psychological involvement in their professional activities.

Perceived professional performance records relatively high levels, particularly in relation to contextual performance and collaborative behavior. This finding highlights significant organizational potential in terms of cooperation, communication, and compliance with institutional norms.

Furthermore, the research revealed a relatively homogeneous pattern of motivation across the socio-demographic variables examined, with no statistically significant differences identified according to gender, age, educational attainment, or length of service. This finding suggests that motivational mechanisms are predominantly shaped by organizational and occupational factors rather than by individual demographic characteristics.

Based on these findings, the thesis supports the need for an integrated approach to motivational management that combines interventions targeting extrinsic factors—such as security, resources, procedural clarity, and equity—with measures aimed at strengthening intrinsic motivation, including meaningfulness of work, autonomy, and recognition. The

strategic directions proposed in Chapter Four, structured around the three main pillars, provide a coherent framework for managerial intervention adapted to the specific characteristics of the correctional system.

Within this conceptual and practical framework, the present research may be regarded as a scientifically grounded contribution aimed at moving beyond the limitations of fragmented approaches and proposing an integrative model of the relationship between motivation and perceived professional performance, with explanatory and predictive relevance for the organizational dynamics of penitentiary administration. At the same time, it provides relevant guidance for optimizing managerial practices and strengthening institutional efficiency.

In conclusion, professional performance within penitentiary administration cannot be adequately explained or enhanced through one-dimensional approaches. Rather, it represents the outcome of an interaction between organizational conditions and employees' internal motivational resources and is closely dependent on management's capacity to establish a functional balance between these dimensions.

ORIGINAL CONTRIBUTIONS

The original contributions and recommendations presented in the final part of the doctoral thesis provide relevant theoretical, methodological, and practical insights into human resource management within the correctional system. The research highlights the decisive role of intrinsic motivation, particularly the dimension of "meaningfulness of work and professional achievement," in explaining both overall motivation and professional performance. From a methodological perspective, the study develops and validates an appropriate research instrument supported by an integrated statistical approach. At the practical level, the thesis develops an integrated motivational management model structured around three pillars: security and operational support; meaningfulness of work and professional achievement; and recognition and feedback. The originality of the research lies in demonstrating that professional performance is predominantly explained by intrinsic factors, while extrinsic factors represent necessary, but insufficient, supporting conditions.

The doctoral research is characterized by a series of original contributions at the theoretical, methodological, empirical, and practical levels, which are relevant to the field of

human resource management in the public sector, with particular emphasis on penitentiary administration.

1. Theoretical Contributions

- Clarification of the relationship between extrinsic and intrinsic motivation within the specific context of the correctional environment, highlighting the greater explanatory contribution of intrinsic dimensions.
- Operationalization of the concept of “meaningfulness of work and professional achievement” as a central variable in explaining both employee motivation and perceived professional performance.
- Substantiation of the limitations of approaches based exclusively on extrinsic incentives in organizations characterized by rigid hierarchical structures and high-risk working environments.

2. Methodological Contributions

- Development and application of a reliable and valid research instrument, supported by high Cronbach’s alpha coefficients and adapted to the specific characteristics of the penitentiary system.
- Application of an integrated statistical approach, including correlation analyses, regression models, and non-parametric tests, appropriate to the characteristics of the data and the specific features of the research sample.
- Comparative testing of multiple regression models, enabling the identification of substantive differences in explanatory power between different categories of motivational factors.

3. Empirical Contributions

- Conducting a detailed empirical analysis of a sample drawn from the penitentiary administration system, an area that remains insufficiently explored in the specialized literature.
- Highlighting the dominant role of the “meaningfulness of work and professional achievement” dimension in explaining both motivation and perceived professional performance.

- Identifying the relative homogeneity of employee motivation across socio-demographic variables, indicating that demographic characteristics have a limited role in differentiating motivation levels within the analyzed sample.

4. Practical Contributions and Managerial Value

- Development of an integrated motivational management model, structured around three main pillars:
 1. Security and operational support
 2. Meaningfulness of work and professional achievement
 3. Recognition and feedback
- Development of an integrated motivation matrix, conceptualizing the transition from a reactive to a proactive approach to human resource management.
- Formulation of concrete managerial intervention directions adapted to the specific characteristics of the correctional environment, including operational risk, sustained professional pressure, and institutional constraints.

5. Novelty and Originality of the Research

The central original contribution of the thesis lies in the empirical demonstration that professional performance within the penitentiary system is predominantly associated with intrinsic motivational factors, particularly meaningfulness of work, while extrinsic factors function as necessary, but not sufficient, conditions for sustaining employee motivation and performance.

An additional original contribution consists in the development of a statistically grounded and practically applicable integrated model that can inform the design and improvement of human resource management policies within the public sector, particularly in the field of penitentiary administration.

RESEARCH LIMITATIONS

The research provides relevant findings regarding the relationship between motivational factors and perceived professional performance within the penitentiary administration system. However, the interpretation of the findings should be approached with caution, given a number of methodological, statistical, and contextual limitations. These limitations do not diminish the

value of the results obtained; rather, they provide the necessary framework for a proper understanding of the scope and applicability of the findings.

A first limitation of the research concerns the method used to construct the sample. Although the study was conducted on a relatively large sample of 340 respondents, thus providing a more robust empirical basis than a smaller sample, the sampling procedure was non-probabilistic. Consequently, the extent to which the findings can be generalized to the entire population of employees within the penitentiary administration system should be considered with caution.

Another important limitation relates to the cross-sectional nature of the research. The data were collected at a single point in time, which allows for the identification of statistical relationships between variables but does not permit firm causal conclusions to be drawn. Accordingly, the relationships identified between motivational factors and perceived professional performance should be interpreted as associations rather than as definitive evidence of causality.

The research may also be affected by social desirability bias. Given the specific characteristics of the penitentiary system, respondents may be reluctant to express highly critical opinions concerning the institution, their superiors, working conditions, or their own professional performance. Although the anonymous nature of the questionnaire helps to reduce this risk, it cannot eliminate it entirely.

Overall, the limitations of the research do not diminish the relevance of the findings but provide the necessary framework for their appropriate interpretation. The study identifies significant relationships between motivational factors and perceived professional performance and highlights the important role of meaningful work, recognition, feedback, job security, and operational support.

FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

Building on the findings obtained, future research could further develop the analysis of the relationship between motivational factors and professional performance by expanding the institutional scope of the investigation, employing complementary research methods, and introducing additional variables relevant to the context of penitentiary administration.

A first direction for future research concerns the use of probability or stratified sampling, as well as the inclusion of additional variables that could provide a more nuanced understanding of the relationship between motivation and performance.

Another valuable direction involves conducting longitudinal research. The present study is cross-sectional in nature, with data collected at a single point in time. Future studies could examine changes in motivation and performance over time, particularly in relation to organizational changes, legislative amendments, managerial interventions, institutional restructuring, changes in human resource policies, or professional training programs. A longitudinal approach would allow for more robust conclusions regarding the direction of the relationships between variables and their potential causal effects.

An important area for further investigation also concerns the analysis of managerial interventions. Building on the findings obtained, future research could assess the effectiveness of specific programs designed to enhance employee motivation, such as improving managerial feedback, introducing professional recognition mechanisms, clarifying reward criteria, reducing bureaucratic procedures, digitizing administrative processes, developing operational leadership, or increasing support in critical situations.

Bibliography

Books and articles from specialized journals:

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Academic Press.
2. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
3. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
4. Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370–398.
5. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
6. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
7. Bach, S., & Sisson, K. (2000). *Personnel management*. Blackwell.
8. Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
9. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
10. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
11. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
12. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
13. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
14. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
15. Beer, M., et al. (2016). *Why leadership training fails*. Harvard Business Review Press.
16. Bhandari, P. (2023). *Triangulation in research*. Scribbr. <https://www.scribbr.com/methodology/triangulation/>
17. Boddy, D. (2005). *Management: An introduction* (4th ed.). Pearson.
18. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

19. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
20. Burduș, E. (2017). Fundamentele managementului organizației. Pro Universitaria.
21. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
22. Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
23. Campbell, J. P. (2012). Behavior, performance, and effectiveness in the twenty-first century. In *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1). Oxford University Press.
24. Campbell, J. P., & Smith, R. A. (2012). A new look at performance measurement. *Human Resource Management Review*, 22, 100–102.
25. CIPD. (2018). *Measuring and evaluating people management*. CIPD.
26. Clutterbuck, D. (2014). *Everyone needs a mentor*. CIPD.
27. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
28. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
29. Deci, E. L. (2017). Intrinsic motivation. *Perspectives in Psychological Science*, 12(2).
30. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
31. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
32. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185.
33. Deci, E. L., et al. (1986). Motivation and competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1), 14–23.
34. Demerouti, E., et al. (2001). The Job Demands–Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
35. DeNisi, A. S., & Griffin, R. W. (2020). *HR performance management*. Cengage Learning.
36. Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
37. Ducheck, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
38. Ellison, J. M., & Goff, P. G. (2017). Public image and occupational stress in correctional officers. *Criminal Justice and Behavior*, 44(4), 547–549.
39. Field, A. (2018). *Discovering statistics using SPSS* (5th ed.). Sage.

40. Figley, C. R. (1995). *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized*. Brunner/Mazel.
41. Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S., & Dewa, C. S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: A systematic review. *BMC Public Health*, 13, Article 82. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-82>
42. Flick, U. (2018). *Doing triangulation and mixed methods*. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781526414978>
43. Frey, B. S. (2001). Crowding effects on intrinsic motivation. *Journal of Economic Perspectives*, 15(1).
44. Frost, J. (2024). Cronbach's alpha. *Statistics by Jim*. <https://statisticsbyjim.com/basics/cronbachs-alpha/>
45. Furculiță, T. (2023). Performance management models in the public sector. *SEP ASEM*.
46. Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
47. Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
48. Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2005). Compensation: Theory, evidence, and strategic implications. In G. Ferris (Ed.), *Handbook of human resource management*. Blackwell.
49. Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *Midwest Research-to-Practice Conference*. <https://scholarworks.iupui.edu/handle/1805/344>
50. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
51. Herzberg, F. (1968). How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1).
52. Herzberg, F. (2017). *Motivation to work* (new ed.; original work published 1959). Routledge.
53. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). Wiley.
54. Hood, C. (1998). *The art of the state*. Oxford University Press.
55. Härmä, M. (2006). Workhours in relation to work stress, recovery and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 502–514.

56. IPS Innovative Prison Systems. (2023). Prison officers: Research reveals link between professional development and enhanced rehabilitation outcomes.
57. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm. *Journal of Financial Economics*, 3(4).
58. Johns, G. (1988). *Organizational behavior: Understanding life at work* (2nd ed.). Scott Foresman.
59. Kahn, W. A. (1990). Personal engagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4).
60. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
61. Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews*. Sage.
62. Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Addison-Wesley.
63. Latham, G. P. (2012). *Work motivation*. Sage.
64. Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). Plenum Press.
65. Liebling, A. (2004). *Prisons and their moral performance: A study of values, quality, and prison life*. Oxford University Press.
66. Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2).
67. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.
68. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Goal setting theory. *American Psychologist*, 57(9).
69. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New developments in goal setting*. Routledge.
70. London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
71. Luthans, F. (2020). *Organizational behavior* (13th ed.). McGraw-Hill.
72. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. Jossey-Bass.
73. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
74. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
75. McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton University Press.
76. McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
77. McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54(2), 100–110.
78. McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
79. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
80. Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives*. Prentice Hall.

81. Montserrat, X. (2004). *Comment motiver*. Éditions d'Organisation.
82. Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53.
83. Newstrom, J. W. (2015). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
84. Niculescu, M., & Vasile, N. (2011). *Epistemologie. Perspectivă interdisciplinară*. Bibliotheca.
85. Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage.
86. Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management*. Oxford University Press.
87. Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
88. Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690.
89. Pink, D. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin Books.
90. Pitariu, H. (2017). *Psihologie organizațională și managerială*. Polirom.
91. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform* (4th ed.). Oxford University Press.
92. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Irwin.
93. Pânișoară, G., & Pânișoară, I. O. (2005). *Motivarea eficientă*. Polirom.
94. Raboca, H. M. (2015). *Măsurarea performanțelor în sectorul public*. Accent.
95. Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations* (4th ed.). Jossey-Bass.
96. Reeve, J. (2009). Why teachers adopt a controlling style. *Educational Psychologist*, 44(3).
97. Ricciardelli, R., & Mooney, T. (2018). “Playing it cool”: Strategies used by Canadian prison officers to navigate workplace stressors. *Criminology & Criminal Justice*, 18(4), 490–493.
98. Ristea, A. L., Ioan-Franc, V., & Popescu, C. (2017). *Metodică în cercetarea științifică*. Expert.
99. Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.
100. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
101. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
102. Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3).
103. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht University.

104. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
105. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
106. Shaughnessy, J., Zechmeister, E., & Jeanne, Z. (2011). *Research methods in psychology* (9th ed.). McGraw-Hill.
107. Simmons, R. (2017). *Predictors of job satisfaction among county jail correctional officers* [Doctoral dissertation, Walden University].
108. Sparks, R., Bottoms, A., & Hay, W. (1996). *Prisons and the problem of order*. Clarendon Press.
109. Stamm, B. H. (2010). *The concise ProQOL manual* (2nd ed.). ProQOL.org.
110. Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
111. Vagu, P., & Stegăroiu, I. (2007). *Motivarea în muncă. De la teorie la practică*. Bibliotheca.
112. Van der Kaap-Deeder, J., Audenaert, E., Van Petegem, S., Vandeveld, S., Van Mastrigt, S., Aelterman, N., & Vansteenkiste, M. (2019). The internalization of and defiance against rules within prison: The role of correctional officers' autonomy-supportive and controlling communication style as perceived by prisoners. *Motivation and Emotion*, 43(5), 771–785. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09766-w>
113. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
114. Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15.
115. Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Jossey-Bass.
116. Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance* (5th ed.). Nicholas Brealey.
117. Wright, B. E. (2007). Public service motivation: Review of recent literature and directions for future research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(1).
118. Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person–organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(1).
119. Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2).
120. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Legislation and Normative Documents

121. Council of Europe. (2020). *European Prison Rules (revised edition)*. Recommendation CM/Rec(2006)2-rev.
122. Government Decision No. 1518/2024 on the organization, functioning and responsibilities of the National Administration of Penitentiaries.

123. Law No. 145/2019 on the status of prison officers. Official Gazette of Romania, Part I, No. 631, 30 July 2019.
124. Law No. 254/2013 on the execution of sentences and measures ordered by judicial bodies during criminal proceedings, as subsequently amended and supplemented. Official Gazette of Romania, Part I, No. 514, 14 August 2013.
125. Sectoral Methodology for the Evaluation of Population Records Services. (2023).
126. Framework Methodology for the Integrated Monitoring and Evaluation of Public Service Performance (SIPOCA 616). (2022).
127. United Nations General Assembly. (2015). United Nations Standard Minimum Rules for the Treatment of *Prisoners (the Nelson Mandela Rules)* (A/RES/70/175).

Institutional Documents and Web Sources

128. National Administration of Penitentiaries. (2025). Accommodation capacity of penitentiary units and their population (16 April 2025) https://anp.gov.ro/wp-content/uploads/2025/04/16.04.2025_Capacitatea_de_cazare_a_unitatilor_si_efectivele_acestora-1.pdf
129. National Administration of Penitentiaries. (2025). ANP 2025 Annual Activity Report <https://anp.gov.ro/wp-content/uploads/2026/03/Raport-bilant-ANP-2025.pdf>
130. National Administration of Penitentiaries. (n.d.). *European Prison Rules – Recommendation* CM/Rec(2006)2 [https://anp.gov.ro/wp-content/uploads/sites/33/Documente%20utile%20pdf/RegulileeuropenepentruPenitenciar-VarREC\(2006\)2.pdf](https://anp.gov.ro/wp-content/uploads/sites/33/Documente%20utile%20pdf/RegulileeuropenepentruPenitenciar-VarREC(2006)2.pdf)