

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

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,

Prof.univ.dr. Ion STEGĂROIU

DOCTORAND ,

Alina IRIMIA (CONSTANTINESCU)

TÂRGOVIȘTE

2023

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

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**POSSIBILITĂȚI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A MANAGEMENTULUI
MOTIVAȚIONAL ÎN ORGANIZAȚIILE ROMÂNEȘTI**

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

**DOCTORAND ,
Alina IRIMIA (CONSTANTINESCU)**

**TÂRGOVIȘTE
2023**

CUPRINS

MULȚUMIRI	3
CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	4
ACTUALITATEA, OPORTUNITATEA, NOUȚATEA ȘI IMPORTANȚA TEMEI	5
STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT	6
OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE	8
IPOTEZELE DE LUCRU	11
CONCLUZII GENERALE	12
CONTRIBUȚII PERSONALE	13
LIMITELE CERCETĂRII ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	14
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	15
CURRICULUM VITAE	21
LISTA PARTICIPĂRILOR LA CONFERINȚE ȘI A PUBLICAȚIILOR REZULTATE ÎN URMA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE	24

MULȚUMIRI

Profunda mea recunoștință, doamnelor și domnilor Profesori care au făcut parte din comisia de îndrumare, sugestiile și recomandările dâșilor fiindu-mi de un real folos pentru elaborarea prezentei teze.

Aleasă prețuire și deosebită grațitudine, distinsului coordonator științific, în primul rând pentru impunerea unor standarde de exigență înalte, pe întreg parcursul cercetării precum și pentru îndrumarea științifică remarcabilă și pentru permanentul sprijin acordat în demersul de a le atinge.

Vă mulțumesc, Domnule Profesor Ion Stegăroiu!

CUVINTE CHEIE: *Motivarea resursei umane, Organizație Bazată pe Stima de Sine, Personalitate proactivă*

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE	5
<i>CAPITOLUL 1. STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU.</i>	10
1.1. Contextul economico-social al demersului științific.	10
1.2. Motivarea resursei umane.	12
1.2.1. Motivarea.	12
1.2.2. Clasificări ale tipurilor de Factori motivaționali.	13
1.2.3. Modele clasice ale motivației.	17
1.3. Analiza bazei de date Scopus, folosind software-ul WOSviewer.	26
<i>CAPITOLUL 2. CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC ȘI METODOLOGIC AL DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC.</i>	32
2.1. <i>Definirea conceptelor folosite.</i>	32
2.1.1. Comportamentul și relațiile interumane la locul de muncă.	33
2.1.2. Tip de Organizație Bazată pe Stima de Sine, Valoarea Co-creată și Proactivitatea.	40
2.1.3. Schimbarea în situații de criză. Risc.	48
2.1.4. Performanța organizațională din perspectiva motivării.	62
2.2. <i>Poziționarea epistemologică a demersului științific.</i>	66
2.3. <i>Cadrul metodologic.</i>	73
2.3.1. Obiectivul general și obiectivele specifice.	74
2.3.2. Ipotezele cercetării.	77
2.3.3. Metodologia cercetării.	78
<i>CAPITOLUL 3. CERCETARE EMPIRICĂ, DESCRIERE ȘI REZULTATE.</i>	106
3.1. <i>Tema majoră 1: Comportamentul și relațiile interumane.</i>	106
3.1.1. Raportarea rezultatelor aferente Temei majore 1: Comportamentul și relațiile interumane.	106
3.1.2. Concluzii intermediare, pentru Tema majoră 1: Comportamentul și relațiile interumane.	131
3.2. <i>Tema majoră 2: Tipul de organizație bazată pe stima de sine, valoarea co-creată, proactivitatea.</i>	134
3.2.1. Raportarea rezultatelor aferente Temei majore 2: Tipul de organizație bazată pe stima de sine, valoarea co-creată, proactivitatea.	134

3.2.2. Concluzii intermediare, pentru Tema majoră 2: Tipul de organizație bazată pe stima de sine, valoarea co-creată, proactivitatea.	153
3.3. Tema majoră 3: Schimbarea în situații de criză, Risc.	155
3.3.1. Raportarea rezultatelor aferente Temei majore 3: Schimbarea în situații de criză, Risc.	155
3.3.2. Concluzii intermediare, pentru Tema majoră 3: Schimbarea în situații de criză, Risc.	164
3.4. Validarea ipotezelor cercetării științifice.	165
3.5. Concluzii intermediare, pentru Validarea ipotezelor cercetării științifice.	184
 <i>CAPITOLUL 4. PROIECTAREA MODELULUI DE MOTIVARE ÎN ORGANIZAȚIILE ROMÂNEȘTI - MOTIVOS.</i>	
4.1. Aspecte generale ce susțin fundamentarea modelului.	186
4.2. Maniera de proiectare a Modelului MOTIVOS.	192
4.3. Prezentarea modelului MOTIVOS.	197
4.4. Repere ale implementării modelului MOTIVOS în organizațiile românești.	200
4.4.1. Factori cheie ce asigură eficacitatea implementării modelului.	202
4.4.2. Posibile dificultăți de implementare.	204
4.5. Recomandări de bune practici motivaționale, pentru organizațiile românești.	206
4.6. Implicații manageriale.	207
CONCLUZII FINALE.	208
LIMITELE CERCETĂRII ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE.	210
BIBLIOGRAFIE.	212
LISTĂ TABELE.	225
LISTĂ FIGURI.	229
Anexa 1: Chestionarul sondajului.	232
Anexa 2: Lista organizațiilor care și-au exprimat acordul de a participa la sondaj.	239

ACTUALITATEA, OPORTUNITATEA, NOUȚATEA ȘI IMPORTANȚA TEMEI

Subiectul motivării angajaților a fost întotdeauna considerat a fi de o incontestabilă importanță pentru atingerea performanței în desfășurarea activităților economice ale organizațiilor, însă în ultima perioadă, cercetarea în domeniu parcurge o

etapă de evoluție energetică prin apariția unor noi concepte dar și a unor procedee moderne adaptate modelării și perfecționării managementului motivațional.

Tema reprezintă o reală provocare, aflându-se la confluența planurilor de idei științifice ce decurg din domenii precum cel al psihologiei, economiei, afacerilor, sociologiei și nu în ultimul rând al matematicii, având în subsidiar diferite grade de interdependență stabilite atât în raport cu caracterul de individualitate al angajaților dar și în raport cu mediul socio-economic și cultural în care aceștia se află.

Pornind de la o examinare atentă a rezultatelor actuale, prin intermediul acestei lucrări am intenționat să construim și să punem la dispoziția practicienilor un model obținut prin aplicarea procedurilor statistice matematice, model care să stabilească în conformitate cu condițiile specifice ale unei organizații, factorii motivaționali ce trebuie combinați de către manager pentru a favoriza și menține un nivel optim de motivație a angajaților săi.

Privită ca o *necesitate* determinată de evidențele obiective actuale, prezenta lucrare își probează *utilitatea* prin seria de sugestii manageriale care decurg din rezultatele strădaniei noastre de investigare a literaturii de specialitate, de cercetare, analizare, prelucrare și modelare statistică a datelor observate pe parcursul derulării studiului empiric, teza furnizând implicații și recomandări destinate potențării factorilor catalizatori implicați în procesul de motivare a resursei umane în scopul atingerii performanței sub presiunea și cu constrângerile generate de factorii caracteristici schimbării.

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Teza de doctorat este organizată în patru capitole, astfel:

Capitolul 1 - *Stadiul cunoașterii în domeniu;*

Capitolul 2 - *Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic al demersului științific;*

Capitolul 3 - *Cercetare empirică, descriere și rezultate;*

Capitolul întâi, *Stadiul cunoașterii în domeniu*, tratează stadiul curent al cunoașterii în domeniul specific motivării personalului. Punctul de pornire este acela al unei prezentări succinte a contextului general socio-economic în care își desfășoară activitatea organizațiile românești, după care este abordată definirea conceptului de motivare, detaliindu-se aici modelele teoriei clasice a motivației, precum și tipurile de factori motivaționali dar și cele mai uzitate clasificări ale acestora. Fără a avea pretenția de a fi o analiză atotcuprinzătoare, această secțiune este rezultatul unei amănunțite examinări a literaturii de specialitate, furnizând cele mai importante aspecte teoretice care s-au remarcat de-a lungul timpului, până în prezent.

În cel de-al doilea capitol, *Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic al demersului științific*, după stabilirea celor trei teme majore (*Comportamentul și Relațiile interumane; Tipul de organizație bazată pe stima de sine, Valoarea co-creată, Proactivitatea; Schimbarea în situații de criză, Risc*), subordonate temei principale, a *motivării*, sunt prezentate atât conceptele fundamentale cu care se operează pe întreg parcursul lucrării cât și concepte moderne, nou introduse în cercetare, concepte care, de asemenea, se impun a fi folosite.

Referitor la poziționarea epistemologică a demersului științific, după o riguroasă cercetare a evoluției teoriei, pornind de la origine, din sfera exclusivă a filozofiei, către disciplinele generale și apoi particularizată la nivelul disciplinelor detaliate, în acest capitol, prezentăm argumentele plasării cercetării noastre în cadrul curentului *Realismului pragmatic-critic* al epistemologiei organizării și a managementului.

După anunțarea obiectivului general al cercetării, a obiectivelor specifice precum și a ipotezele de lucru stabilite, capitolul continuă cu detalierea pârghiilor folosite în abordarea noastră, descriind în amănunt reperele metodologice, prin expunerea, spre exemplu, a modalităților de colectare a datelor, de realizare a chestionarului sondajului, de stabilire a unităților de observare ori de sondaj, completate cu prezentarea pachetului de programe și a procedurilor statistice matematice aplicate pentru prelucrarea datelor

observate, precum și cu caracterizarea și modalitatea de stabilire a eșantionului de indivizi selectați.

Capitolul al treilea, *Cercetare empirică, descriere și rezultate*, aduce în prim plan cercetarea empirică realizată, punându-se aici accent pe rezultatele obținute, care constituie justificarea proiectării modelului de motivare precum și argumentarea implicațiilor manageriale furnizate în capitolul al patrulea.

Ultimul capitol, cu titlul, *Proiectarea modelului de motivare în organizațiile românești – MOTIVOS*, se distinge prin propunerea unui model de **MOTIV**are în **Organizații** ce își desfășoară activitatea în contextul **Schimbării** mediului socio-economic, **MOTIVOS**. Aici regăsindu-se, alături de principalele aspecte care susțin fundamentarea modelului, amănuntele legate de maniera de proiectare, de modelare matematică precum și prezentarea modelului și a principalelor repere ale implementării lui în organizațiile românești.

Secțiunea finală a acestui capitol, reiterează într-o formă succintă și structurată, consecințele ce decurg din întregul nostru demers științific, cristalizându-se astfel, idei, recomandări și implicații manageriale.

Teza se încheie cu două secțiuni, cea a *Concluziilor finale*, ce reprezintă o sinteză a întregii contribuții personale, și secțiunea finală, *Limitele cercetării și direcții viitoare de cercetare*, ce expune principalele limitări în aplicarea modelului propus, cât și felul în care rezultatele obținute pot fi extinse ori folosite în cercetări ulterioare.

OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE

Întregul ansamblu al demersului științific aferent acestei lucrări, se concentrează asupra **Obiectivului general**: „*Stabilirea unor noi procedee de îmbunătățire a activității de motivare în cadrul organizațiilor din România, prin aplicarea conceptelor precum și a principiilor moderne existente la momentul actual în literatura de specialitate*”.

Obiectivele specifice (OS) intermediare, subordonate obiectivului general, sunt expuse grupat, urmând direcțiile trasate în cadrul temelor majore, astfel:

TEMA MAJORĂ 1: COMPORTAMENTUL ȘI RELAȚIILE INTERUMANE

- OS 1. Stabilirea nivelului angajamentului față de muncă în general, al indivizilor;
- OS 2. Constatarea situației cu privire la nivelul angajamentului organizațional, al indivizilor;
- OS 3. Constatarea situației cu privire la nivelul angajamentului ocupațional, al indivizilor;
- OS 4. Constatarea situației cu privire la nivelul angajamentului față de grupul ori colectivul de muncă, al indivizilor;
- OS 5. Constatarea situației cu privire la relațiile interumane, intercolegiale, în mediul colectivului de lucru ori organizațional;
- OS 6. Stabilirea nivelului angajamentului de solidaritate al indivizilor, al percepției apartenenței la grupul de muncă ori la organizație;
- OS 7. Identificarea recunoașterii valorii profesionale a angajaților de către colectivul de muncă;
- OS 8. Identificarea recunoașterii valorii profesionale a angajaților de către superiori;
- OS 9. Determinarea influenței factorilor motivaționali asupra relațiilor interumane și a comportamentului angajaților la locul de muncă;
- OS 10. Identificarea gradului de satisfacție al angajaților;
- OS 11. Studiarea performanței la locul de muncă din perspectiva motivării caracteristice implicării în muncă.

TEMA MAJORĂ 2: TIPUL DE ORGANIZAȚIE BAZATĂ PE STIMA DE SINE, VALOAREA CO-CREATĂ, PROACTIVITATEA

- OS 12. Stabilirea capacității de diseminarea în mediul organizației a rezultatelor repute de către indivizi, în scopul recunoașterii colective;
- OS 13. Identificarea gradului de percepție al indivizilor cu privire la respectul, încrederea și importanța pe care managerii o acordă angajaților;
- OS 14. Constatarea situației cu privire la încurajarea și sprijinirea de către management a inițiativelor angajaților;
- OS 15. Identificarea ponderii resursei umane aflate în poziția de linia întâi, *frontline*, a organizației;
- OS 16. Stabilirea nivelului de plusvaloare co-creată;
- OS 17. Identificarea ponderii resursei umane care prezintă trăsături ale tipului de personalitate proactivă;
- OS 18. Cercetarea interdependenței dintre procesul de motivare și creativitatea ori personalitatea proactivă, mediată de tipul de organizație;
- OS 19. Studiarea performanței la locul de muncă din perspectiva motivării adecvate tipului de personalitate și a tipului de organizație.

TEMA MAJORĂ 3: SCHIMBAREA ÎN SITUAȚII DE CRIZĂ, RISC

- OS 20. Identificarea sentimentului de insecuritate a locului de muncă ori a poziției ocupate în organizație, *job-insecurity*, al angajaților;
- OS 21. Identificarea gradului de rezistență la schimbare a indivizilor;
- OS 22. Stabilirea gradului de corelare al sentimentului de *job-insecurity*, cu tipul de personalitate al angajatului ori cu tipul de organizație;
- OS 23. Identificarea influenței sentimentului de insecuritate al angajaților, asupra performanțelor la locul de muncă;

OS 24. Precizarea adaptabilității motivării în cazul situațiilor economice cu schimbări rapide asimilabile situațiilor de criză.

IPOTEZELE DE LUCRU

Întregul proces al cercetării noastre gravitează în jurul Ipotezei centrale: „În contextul actual al variațiilor semnificative ale mediului organizațional exogen, obținerea performanței, depinde de motivarea adecvată a indivizilor, fiind mediată de tipul de personalitate al acestora precum și de cultura organizațională de tipul organizație bazată pe stima de sine”.

Scindând această prezumție generală, am conturat următoarele ipoteze de lucru, grupate folosind criteriul temei majore căreia i se subordonează:

TEMA MAJORĂ 1: COMPORTAMENTUL ȘI RELAȚIILE INTERUMANE

Ipoteza 1. Angajamentul în muncă depinde de alegerea factorului motivațional.

Ipoteza 2. Există o asociere între tipul factorului motivațional și relațiile interumane.

Ipoteza 3. Motivarea folosind factorul motivațional al identității profesionale contribuie la atingerea performanței în muncă.

TEMA MAJORĂ 2: TIPUL DE ORGANIZAȚIE BAZATĂ PE STIMA DE SINE, VALOAREA CO-CREATĂ, PROACTIVITATEA

Ipoteza 4. Există o asociere între tipul organizației și angajamentul în muncă.

Ipoteza 5. Există o asociere între personalitatea proactivă și plusvaloarea co-creată.

Ipoteza 6. Performanța la locul de muncă este direct influențată de motivarea adecvată tipului de personalitate și tipului de organizație.

TEMA MAJORĂ 3: SCHIMBAREA ÎN SITUAȚII DE CRIZĂ, RISC

Ipoteza 7. Nu există o asociere între sentimentul de insecuritate a locului de muncă ori a poziției deținute în organizație și tipul de personalitate proactivă al angajaților.

Ipoteza 8. Gradul de rezistență în fața schimbării a indivizilor este asociat cu performanța lor la locul de muncă.

Ipoteza 9. Există o asociere între sentimentul de insecuritate al angajaților și factorul motivațional agreeat.

CONCLUZII GENERALE

Cercetarea noastră pune la dispoziție detalii privitoare la modul cum angajații din organizațiile românești percep condițiile socio - economice actuale. Conform rezultatelor obținute se poate concluda că, în general, angajații au o personalitate proactivă care nu este asociată cu insecuritatea poziției sau a locului de muncă.

Din punct de vedere managerial, rezultatele demersului nostru, sugerează ca prin alegerea și folosirea unor strategii adaptate și potrivite pentru un astfel de tip de angajați, se pot diminua ori evita eventuale, posibile efecte negative cauzate de mediul economic și de viață actual.

Privitor la acțiunile manageriale de motivare în muncă, susținem ideea că acestea se necesită a fi realizate urmând două planuri bine delimitate și separat tratate, cel al motivării financiare care urmează a fi stabilit în conformitate cu performanțele ori bilanțurilor financiare, și cel al motivării intrinseci care să răspundă nevoii de recunoaștere ori de dezvoltare profesională a angajaților.

Putem evidenția următoarele direcții manageriale care contribuie la creșterea performanței în muncă:

- ❖ Training-urile interne sau externe, îmbunătățirea competențelor angajaților, nu sunt doar măsuri de creștere a productivității ci au devenit măsuri necesare pentru adaptarea la schimbările rapide precum cele provocate de digitalizare sau apariția noilor tehnologii;
- ❖ Angajații cu trăsături de personalitate proactive, preferă factorul motivațional al identității profesionale, ei percep asimilarea de noi cunoștințe ca pe o oportunitate, o nouă provocare;

- ❖ Rezultatele prelucrării datelor, prezentate în această lucrare, arată asocierea performanței în muncă atât cu identitatea profesională, cât și cu recunoașterea, totuși, valorile p , ale testelor hi-pătrat, indică o asociere mai strânsă a performanței în muncă cu factorul de identitate profesională decât cu factorul de recunoaștere;
- ❖ Factorul financiar, care de altfel este clasat printre primele locuri ale preferințelor indivizilor, se impune a fi folosit cu prudență, latura sa mobilizatoare excedând caracteristica motivațională;
- ❖ În situații de condiții economice incerte, managerii organizațiilor pot utiliza în principal motivația de tip identitate profesională în special pentru angajații proactivi și în contextul organizațiilor OBSE, *Organization Based on Self-Esteem*.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Întregul conținut al tezei intenționează a exprima contribuțiile personale ale autorului, astfel în urma demersului de cercetare au fost elaborate:

- atenta investigare a literaturii de specialitate aferente domeniului de cercetare, urmărindu-se concomitent atât aportul adus de către cei mai relevanți autori, analizați prin prisma evoluției cronologice a cadrului conceptual, cât și reliefaarea stadiului actual al cunoașterii prin acordarea unei atenții deosebite celor mai noi concepte și a modalităților lor de abordare, existente în publicații recente, de actualitate;
- structurarea într-o formă proprie, care reflectă opinia personală cu privire la corelarea noțiunilor desprinse din sursele științifice;
- analiza statistică a unor trăsături ale publicațiilor de specialitate existente în baza de date Scopus, folosind software-ul specializat, WOSviewer;
- stabilirea unei poziționări epistemologice clare susținută de argumente justificative;

- cristalizarea obiectivelului general, a obiectivelor specifice precum și a ipotezelor de lucru;
- stabilirea metodologiei și realizarea studiului empiric în conformitate cu necesitatea verificării ipotezelor cercetării;
- analizarea datelor observate folosind proceduri statistice matematice, adecvate;
- realizarea și sintetizarea principalelor concluzii rezultate din interpretarea rezultatelor furnizate de tehnicile statistice matematice aplicate;
- proiectarea unui model de motivare a angajaților din organizațiile românești;
- prezentarea reperelor de implementare ale acestui model;
- formularea implicațiilor manageriale precum și a recomandărilor practice ce decurg din întreg demersul de cercetare.

LIMITELE CERCETĂRII ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Motivarea nu este un proces independent, de sine stătător, ci se află în strânsă legătură cu o serie largă de realități ori specificități individuale ori de mediu. Această certitudine va genera permanent vulnerabilitatea oricărui efort de modelare riguroasă ori exhaustivă.

Referitor la modelul MOTIVOS, apreciem că principalele limitări rezidă tocmai din situațiile constatate pe parcursul cercetării empirice, mai precis o pondere semnificativă a repondenților au precizat că organizația angajatoare are ca valoare principală stimă de sine, rezultate aproximativ similare fiind înregistrate și în privința tipului de personalitate proactivă al resursei umane, astfel cercetarea noastră fiind restrânsă doar la acest tip de organizație ori de personalitate a indivizilor.

Ca direcție ulterioară de cercetare, identificăm studiul aplicării metodelor neuro-fuzzy atât în determinarea ponderilor factorilor motivaționali în motivarea managerială cât și în stabilirea unui procedeu corespunzător de măsurare a rezultatelor obținute, procedeu care să folosească pe lângă gradul de satisfacție al angajaților și progresul

înregistrat de către aceștia în direcția creșterii productivității individuale și organizaționale.

De asemenea, considerăm a fi de un real interes, investigarea indivizilor resursei umane din țara noastră, în ceea ce privește motivația intrinsecă ce conduce la alegerea unui angajator. Rezultatele din această teză ne îndreptățesc să bănuim că selectarea companiei la care indivizii acceptă să își depună candidatura pentru un loc de muncă, este influențată și de tipul acesteia.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D., Chamorro-Premuzic, T., The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement, *Personality and Individual Differences*, Vol 73, 2015, pp. 44-49, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.040>.

Amin, M., Ghazali, Z.B., Hassan, R., A conceptual model: frontline employees behavioral engagement in value co-creation, *Humanities & Social Sciences Reviews* No 2, Vol 8, 2020, eISSN: 2395-6518, pp 474-481, <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8254>.

Amin, M., Shamim, A., Ghazali, Z., Khan, I., Employee Motivation to Co-Create Value (EMCCV): Construction and Validation of Scale, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 2021, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102334>.

Badea, L., **Constantinescu, A.**, Socol, A., Matrix representation of a binary relation using fuzzy and artificial learning theory. An algorithm which uses the potential functions learning rule, *Optimization: A journal of Mathematical Programming and Operations Research*, vol. 63, No.12, 2014, pp.1877-1891.

Bernoux, P., Le changement organisationnel, in José Allouche, Collectif, *Encyclopédie des ressources humaines*, 3^e edition, Magnard-Vuibert, Paris, 2012, pp. 151.

Cohen, A., A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 33, Issue 4, 2009, pp. 332-345, <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2009.04.001>.

Constantinescu, A., The behavior of employee with proactive personality related to an adequate motivation in uncertain economical conditions. Survey study on a sample of Romanian employee, *Theoretical and Applied Economics*, XXVIII, Special Issue/Summer, 2021, pp. 120-126, http://store.ectap.ro/suplimente/Theoretical_&_Applied_Economics_2021_Special_Issue_Summer.pdf.

Constantinescu, A., Managerial Aspects Regarding the Performance Motivation Related to the Individual Human Values, *Hyperion Economic Journal*, Issue 1, 2021, pp. 37-42, [https://www.hej.hyperion.ro/articles/1\(8\)_2021/HEJ%20nr1\(8\)_2021_A5Constantinescu.pdf](https://www.hej.hyperion.ro/articles/1(8)_2021/HEJ%20nr1(8)_2021_A5Constantinescu.pdf).

Constantinescu, A., Associating the results of statistical mathematics tests in the study of employee motivation, *Journal of Science and Arts*, Vol. 22, Issue 1, 2022, pp. 177-184, <https://doi.org/10.46939/J.Sci.Arts-22.1-a15>.

Constantinescu, A., The association between employee insecurity and the agreed motivational factor, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 24(1), 2022, pp. 90-95, <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/2420221/05.pdf>.

Constantinescu, A., Stegăroiu, I., The influence of the motivational factors on work performance, *Postmodern Openings*, Vol. 14, Issue 1, 2023, pp. 26-45, <https://doi.org/10.18662/po/14.1/602>.

Constantinescu, A., Aspects of motivational management with implications for employee performance, Proceedings of *The 8th International Conference, ICSPM*, March 24th-25th, ASEM, Chişinău, Republic of Moldova, Editura ASEM, Chişinău,

Constantinescu, A., An analysis of the factors that can generate the employees' motivation, behavior and performance at work, prezentare în *The International Conference, MTBHT, 3rd Edition*, May 4th-6th, Babeş-Bolyai, Cluj Napoca, 2023.

Dallas, M., MA (Cantab), MICE, FIVM, *Value and Risk Management. A guide to best practice*, Blackwell Publishing, Oxford UK, 2006, <https://onlinelibrary-wiley-com.am.e-nformation.ro/doi/10.1002/9780470759448.ch11>.

Finsterwalder, J., A 360-degree view of actor engagement in service co-creation, *J. Retailing Consum. Serv.*, 40, 2018, pp. 276-278, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.08.005>.

Frey B.S., Osterloh, M. (Editors), *Successful Management by Motivation. Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*, Springer –Verlag Berlin Heidelberg New York, 2002.

Gamble, J.R., Clinton, E., Díaz-Moriana, V., Broadening the business model construct: Exploring how family-owned SMEs co-create value with external stakeholders, *Journal of Business Research*, Vol. 130, 2021, pp. 646-657, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.034>.

Gardner, D.G., The importance of being resilient: Psychological well-being, job autonomy, and self-esteem of organization managers, *Personality and Individual Differences*, Vol. 155, 2020, 109731, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109731>.

Graves, L.M., Sarkis, J., The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' provenvironmental behaviors, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 196, 2018, pp. 576-587, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.013>.

Heaphy, E.D., Dutton, J.E., Positive Social Interactions and the Human Body at Work: Linking Organizations and Physiology, *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 1, 2008, pp. 137-162,

https://www.academia.edu/26718979/Positive_Social_Interactions_and_the_Human_Body_at_Work_Linking_Organizations_and_Physiology.

Hur, WM., Moon, TW. & Ko, SH., How Employees' Perceptions of CSR Increase Employee Creativity: Mediating Mechanisms of Compassion at Work and Intrinsic Motivation, *J Bus Ethics* 153, 2018, pp. 629–644, <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3321-5>.

Itani, O.S., Jaramillo, F., Paesbrughe, B., Between a rock and a hard place: seizing the opportunity of demanding customers by means of frontline service behaviors, *J. Retailing Consum. Serv.*, 53, 2020, pp. 1-10, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101978>.

Johnson, P., Duberley, J., *Understanding Management Research: An Introduction to Epistemology*, SAGE Publications, London-Thousand Oaks-New Delhi, 2000, <https://epdf.tips/understanding-management-research-an-introduction-to-epistemology.htmlF>.

Kanfer, R., Work Motivation: Theory, Practice and Future Directions, in *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Blackwell, S.W. Kozlowski, Oxford, 2012, pp. 457, 473, 477-478.

Kim, J., Milliman, J.F., Lucas, A.F., Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 92, 2021, pp.1-8, 102691, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102691>.

Li, W., Bhutto, T.A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A.U., Bhutto, N.A., Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation, *Journal of Cleaner Production*, Vol 255, 2020, 120229, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120229>.

Li, X., Liu, X., Chen, W., The Impact of Workplace Bullying on Employees' Turnover Intention: The Role of Self-Esteem, *Open Journal of Social Sciences*, Vol. 8, No. 10, 2020, pp. 23-34, DOI: [10.4236/jss.2020.810003](https://doi.org/10.4236/jss.2020.810003).

Lin, X.S., Chen, Z.X., Ashford, S.J., Lee, C., Qian, J., A self-consistency motivation analysis of employee reactions to job insecurity: The roles of organization-based self-esteem and proactive personality, *Journal of Business Research*, 92, 2018, pp. 168-178, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.028>.

Mahlamäki, T., Rintamäki, T., Rajah, E., The role of personality and motivation on key account manager job performance, *Industrial Marketing Management*, Vol. 83, 2019, pp. 174-184, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.013>.

Preacher, K.J., Hayes, A.F., Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, *Behaviour Research Methods*, Vol. 40, Issue 3, 2008, pp. 879–891, <https://link.springer.com/content/pdf/10.3758/BRM.40.3.879>.

Prodan, A., *Managementul resurselor umane*, Princeps Edit, Iași, 2008, pp. 56-79.

Rotaru, A., Prodan, A., *Managementul resurselor umane*, Sedcom Libris, Iași, 2006, pp. 109-127.

Roussel P., *La motivation au travail - concept et théories*, LIRHE, Toulouse, 2000, pp. 4. <http://www.lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/motivationroussel.pdf>.

Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., Sarker, N.I., The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation, *Asia Pacific Management Review*, Vol. 25, Issue 3, 2020, pp. 166-176, ISSN 1029-3132, <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2019.12.002>.

Smith, M.L., Hamplová, D., Kelley, J., Evans, M.D.R., Concise survey measures for the Big Five personality traits, *Research in Social Stratification and Mobility*, Vol. 73, 100595, 2021, <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2021.100595>.

Stegăroiu, I., Dupriez, P., Căpățână, A., Căprărescu, Gh., Croitoru, G., Frățilă, C., Olaru, A., Paquet, G., Vanderlinden, B., Zaiț, D., *Entreprises roumaines en transition. Etudes de culture organisationnelle* Ed. L'Harmattan, Collection Mouvements Economiques et Sociaux, Paris, 2005, ISBN 2-7475-8714-2.

- Stegăroiu, I., Florea, N., *Tehnici și instrumente de recrutare și selecție*, Ed. CH Beck, București, 2013, ISBN: 978-606-18-0179-4.
- Stegăroiu, I., Vagu, P., *Motivarea în muncă*, Ed. Bibliotheca, Târgoviște, 2007, ISBN: 978-973-712-314-5.
- Verboncu, I., Nicolescu, O., Popa, I., Ceptureanu, E., Ceptureanu, S., *Schimbarea organizațională prin reengineering*, Editura ASE, București, 2011.
- Villiers, C., Jia, J., Li, Z., Are boards' risk management committees associated with firms' environmental performance?, *The British Accounting Review*, Vol. 54, Issue 1, 2022, 101066, <https://doi.org/10.1016/j.bar.2021.101066>.
- Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C.L., Yu, J., Spitzmueller, C., Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 101, 2017, pp. 90-103, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.04.002>.
- Xie, B., Li, M., Coworker Guanxi and job performance: Based on the mediating effect of interpersonal trust, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 171, 2021, 120981, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120981>.

CURRICULUM VITAE

INFORMAȚII PERSONALE

Constantinescu Alina



📍 G. Enescu, nr. 1, 130022 Târgoviște (România)

☎ 0742 207 203

✉ alinaconsta@yahoo.com

Sexul Feminin | Data nașterii 01/02/1973 | Naționalitatea română

EXPERIENȚĂ PROFESIONALĂ

1996 până în prezent

Am efectuat activitate didactică de predare de cursuri și seminarii din diverse ramuri ale matematicii precum: Matematică aplicată în economie, Teoria Probabilităților, Statistică matematică, Stochastică, Geometrie analitică și diferențială, Analiză matematică, atât studenților diverselor facultăți cât și studenților masteranzi din Universitatea Valahia Târgoviște (UVT). De asemenea am coordonat lucrări de licență și de dizertație și am participat în comisii ale examenelor de finalizare a studiilor de licență sau master sau în comisii de ocupare a posturilor vacante ale departamentului.

Activitatea de cercetare am început-o din 1996, an în care am urmat cursurile de master la Facultatea de Matematică, Universitatea București, activitate care a

fost continuată apoi în Universitatea „Valahia” din Târgoviște unde am fost angajată chiar din același an.

În activitatea de cercetare am colaborat cu cercetători din cadrul: Centrului de Statistică Matematică al Academiei Române (Cercetător Cornelia Enăchescu), Universitatea București, Facultatea de Matematică (Profesor Vasile Preda), Universitatea Alba Iulia, Departamentul de Finanțe și Contabilitate (Profesor Adela Socol), Universitatea de Medicină și Farmacie Carol Davila București, Departamentul de Informatică Biomedicală și Biostatistică (Lector Eugenia Panaitescu), Universitatea din Bandung Padjadjaran Indonezia, Facultatea de Matematică și Științele Naturii (Profesor Supian Sudradjat) dar și cu masteranzi ai Facultății de Științe și Arte UVT (masterand Nicolae Popescu). Toată această activitate fiind diseminată în articole și lucrări prezentate la Conferințe Internaționale.

2010

Am obținut premiu internațional: Best Paper for the 2nd World Multiconference on Applied Economics, Business and Development (AEBD ‘10).

LOCURI DE MUNCĂ

2002 până în prezent

Lector universitar, Departamentul de Științe și Tehnologii Avansate, Facultatea de Științe și Arte, Universitatea Valahia Târgoviște.

2000-2002

Asistent universitar, Departamentul de Științe și Tehnologii Avansate, Facultatea de Științe și Arte, Universitatea Valahia Târgoviște.

1996-2002

Preparator universitar, Departamentul de Științe și Tehnologii Avansate, Facultatea de Științe și Arte, Universitatea Valahia Târgoviște.

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

2005

Titlul de Doctor în Științe, Domeniul Matematică, Dișciplina Statistică Matematică, Centrul de Statistică Matematică al Academiei Române.

1996-1997

Diplomă de Master, Dișciplina Statistică Matematică și Optimizări, Facultatea de Matematică, Universitatea București.

1991-1996

Diplomă de Licență, Facultatea de Matematică, Universitatea București.

1987-1991

Diplomă de Bacalaureat, Profil Matematică-Fizică, Liceul Ienăchiță Târgoviște.

Limba(i) maternă(e) Română

Alte limbi străine cunoscute

Engleza

INTELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
mediu	mediu	mediu	mediu	mediu

Competențe organizaționale/manageriale

În anul 2006, în calitate de director de Grant CNCSIS am format și condus un grup de cercetare, format din tineri cercetători și studenți. Grant tip AT, cu titlul:

Folosirea rețelelor de percepțiuni în estimarea parametrilor modelelor neliniare mixte (cod CNCSIS: 86 GR).

INFORMAȚII
SUPLIMENTARE
AFILIERI

- din 2003 Membru al Societății de Probabilități și Statistică din România (SPSR)
- din 2006 Membru al Asociației internaționale: International Society for Clinical Biostatistics
- din 2006 Membru al Societății de Științe Matematice din România (SSMR)

Data: 29 iulie 2023

**LISTA PARTICIPĂRILOR LA CONFERINȚE ȘI A PUBLICAȚIILOR
REZULTATE ÎN URMA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE**

Participări Conferințe Internaționale:

1. **Constantinescu A.**, *The behavior of employee with proactive personality related to an adequate motivation in uncertain economical conditions. Survey study on a sample of Romanian employee*, Economic Convergence in European Union (ECEU) – 18th edition Conference, Bucharest, 22-24th of April 2021, https://economie.ase.ro/wp-content/uploads/2021/04/Conference-Programme_-_ECEU-2021-1.pdf.
2. **Constantinescu, A.**, *Managerial aspects regarding the performance motivation in the current socio-economic context*, 4th International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes, Târgoviște, July 23-24, 2021, <https://www.aosr.ro/wp->

3. **Constantinescu, A.**, *The association between employee insecurity and the agreed motivational factor*, 3rd International Conference Global Interferences of Knowledge Society, Târgoviște, November 12-13, 2021, <https://drive.google.com/file/d/1sHL2ykupJO0qBF1Dg2kMIIL1TFQHS9GR/view>.
4. **Constantinescu, A.**, Stegaroiu, I., *The Influence of the Motivational Factors on Work Performance*, 17th LUMEN Online International Scientific Conference RSACVP, Iasi, June 2nd -4th, 2022, <https://conferinta.info/17th-lumen-rsacvp-2022/program/>.
5. **Constantinescu, A.**, *Aspects of motivational management with implications for employee performance*, **ICSPM 2023** – The 8th International Conference MANAGEMENT STRATEGIES AND POLICIES IN THE CONTEMPORARY ECONOMY, March 24-25, Chișinău, Republic of Moldova, 2023, <https://mga.ase.md/conferinte-stiintifice/>, <https://mga.ase.md/icspm/>.
6. **Constantinescu, A.**, *An Analysis of the Factors that can Generate the Employees' Motivation, Behavior and Performance at Work*, The International Conference, MTBHT, 3rd Edition, May 4th-6th, Babeș-Bolyai, Cluj Napoca, 2023, <https://tbs.ubbcluj.ro/articol/modern-trends-in-business-hospitality-and-tourism-3rd-edition>, https://tbs.ubbcluj.ro/uploads/files/MAY-2023/9o5dw_2023Program_May4-6_MTBHT.pdf.

Articole publicate:

Articole în reviste cotate / indexate ISI (cotate în Web of Science, cu factor de impact nenul):

1. **Constantinescu, A.**, Associating the results of statistical mathematics tests in the study of employee motivation, *Journal of Science and Arts*, Vol. 22, Issue 1, 2022, pp. 177-184, <https://doi.org/10.46939/J.Sci.Arts-22.1-a15>.

Articole in reviste indexate BDI:

2. **Constantinescu A.**, The behavior of employee with proactive personality related to an adequate motivation in uncertain economical conditions. Survey study on a sample of Romanian employee, *Theoretical and Applied Economics*, Volume XXVIII, Special Issue, Summer, 2021, pp.120-126,
<http://www.ectap.ro/supliment/economic-convergence-in-european-union-eceu-18th-edition/33/>
3. **Constantinescu (Irimia), A.**, Managerial aspects regarding the performance motivation related to the individual human values, *Hyperion Economic Journal*, Year VIII, issue 1, 2021, pp. 37-42,
[https://www.hej.hyperion.ro/articles/1\(8\)_2021/HEJ%20nr1\(8\)_2021_A5Constantinescu.pdf](https://www.hej.hyperion.ro/articles/1(8)_2021/HEJ%20nr1(8)_2021_A5Constantinescu.pdf)
4. **Constantinescu, A.**, The association between employee insecurity and the agreed motivational factor, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 24(1), 2022, pp. 90-95, DOI: 10.29302/oeconomica.2022.24.1.8,
<http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/2420221/08.pdf>.
5. **Constantinescu, A.**, Stegăroiu, I., ‘The influence of the motivational factors on work performance’, *Postmodern Openings*, Vol. 14, Issue 1, 2023, pp. 26-45,
<https://doi.org/10.18662/po/14.1/602>.
6. **Constantinescu, A.**, *Aspects of motivational management with implications for employee performance*, **ICSPM 2023** – The 8th International Conference MANAGEMENT STRATEGIES AND POLICIES IN THE CONTEMPORARY ECONOMY, March 24-25, Chişinău, Republic of Moldova, Conference Proceedings, Editura ASEM, Chişinău, 2023, pp. 179-183, ISBN 978-9975-147-99-6, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8123071>.

**MINISTRY OF EDUCATION
„VALAHIA” UNIVERSITY from TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL FIELD *ECONOMIC SCIENCES*
MANAGEMENT FIELD**

PHD THESIS SUMMARY

PHD SUPERVISOR ,

Professor Phd. Ion STEGĂROIU

DOCTORAL STUDENT,

Alina IRIMIA (CONSTANTINESCU)

**TÂRGOVIȘTE
2023**

**MINISTRY OF EDUCATION
„VALAHIA” UNIVERSITY from TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL FIELD *ECONOMIC SCIENCES*
MANAGEMENT FIELD**

PHD THESIS SUMMARY

**POSSIBILITIES OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT
IMPROVEMENT IN ROMANIAN ORGANIZATIONS**

PHD SUPERVISOR ,

Professor Phd. Ion STEGĂROIU

DOCTORAL STUDENT ,

Alina IRIMIA (CONSTANTINESCU)

**TÂRGOVIȘTE
2023**

CONTENT

THANKS	30
CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS	31
THE CURRENTNESS, OPPORTUNITY, NEWNESS AND IMPORTANCE OF THE THEME	33
STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS	34
GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES	36
WORKING HYPOTHESES	38
GENERAL CONCLUSIONS	39
PERSONAL CONTRIBUTIONS	40
RESEARCH LIMITATIONS AND FURTHER DIRECTIONS	41
SELECTIVE BIBLIOGRAPHY	43
CURRICULUM VITAE	49
LIST OF CONFERENCE PARTICIPATIONS AND OF PUBLICATIONS RESULTING FROM SCIENTIFIC RESEARCH	52

THANKS

My deep gratitude to the ladies and gentlemen Professors who were part of the guidance committee, their suggestions and recommendations being of real use to me for the elaboration of this thesis.

Profound appreciation and special gratitude, to the distinguished scientific coordinator, first of all for imposing high demanding standards, throughout the research as well as for the outstanding scientific guidance and for the permanent support given in the effort to achieve them.

Thank you, Professor Ion Stegăroiu!

KEY WORDS: *Human Resource Motivation, Organization Based on Self Esteem, Proactive Personality*

CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS

INTRODUCTION	5
<i>CHAPTER 1. STAGE OF FIELD KNOWLEDGE</i>	10
1.1. The economic-social context of the scientific approach.....	10
1.2. Human resource motivation.....	12
1.2.1. Motivation.....	12
1.2.2. Classifications of the Motivational Factors types.....	13
1.2.3. Classical motivation models.....	17
1.3. Scopus database analysis, using WOSviewer software.....	26
<i>CHAPTER 2. THE CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK OF THE SCIENTIFIC APPROACH</i>	32
2.1. <i>Definition of used concepts</i>	32
2.1.1. Behavior and interpersonal relationships in the workplace.....	33
2.1.2. Type of Organization Based on Self-Esteem, Co-created Value and Proactivity.....	40
2.1.3. Change in crisis situations. Risk.....	48
2.1.4. Organizational performance from the perspective of motivation.....	62
2.2. <i>The epistemological positioning of the scientific approach</i>	66
2.3. <i>The methodological framework</i>	73
2.3.1. General objective and specific objectives.....	74
2.3.2. Research hypotheses.....	77
2.3.3. Research methodology.....	78
<i>CHAPTER 3. EMPIRICAL RESEARCH, DESCRIPTION AND RESULTS</i>	106
3.1. <i>First Major theme: Behavior and interpersonal relationships</i>	106
3.1.1. Reporting results related to first Major Theme: Behavior and interpersonal relationships.....	106
3.1.2. Intermediary Conclusions, for first Major Theme: Behavior and Interpersonal Relations.....	131
3.2. <i>2nd Major theme: The type of organization based on self-esteem, co-created value, proactivity</i>	134
3.2.1. Reporting the results related to 2 nd Major Theme: The type of organization based on self- esteem, co-created value, proactivity.....	134

3.2.2. Intermediary conclusions, for 2 nd Major Theme: The type of organization based on self-esteem, co-created value, proactivity.....	153
3.3. 3 th Major theme: Change in crisis situations, Risk.....	155
3.3.1. Reporting results related to 3 th Major Theme: Change in crisis situations, Risk.....	155
3.3.2. Intermediary conclusions, for 3 th Major Theme: Change in crisis situations, Risk.....	164
3.4. Validation of scientific research hypotheses.....	165
3.5. Intermediary conclusions for Validating of scientific research hypotheses.....	184
<i>CHAPTER 4. DESIGN OF THE MOTIVATION MODEL IN ROMANIAN ORGANIZATIONS - MOTIVOS.....</i>	<i>186</i>
4.1. General aspects that support the foundation of the model.....	186
4.2. Design method of the MOTIVOS model.....	192
4.3. Presentation of the MOTIVOS model.....	197
4.4. Highlights of the implementation of the MOTIVOS model in Romanian organizations.....	200
4.4.1. Key factors that ensure the effectiveness of the model implementation.....	202
4.4.2. Possible implementation difficulties.....	204
4.5. Recommendations of good motivational practices for Romanian organizations.....	206
4.6. Managerial implications.....	207
<i>FINAL CONCLUSIONS.....</i>	<i>208</i>
<i>RESEARCH LIMITATIONS AND FURTHER RESEARCH DIRECTIONS.....</i>	<i>210</i>
<i>BIBLIOGRAPHY.....</i>	<i>212</i>
<i>TABLES LIST.....</i>	<i>225</i>
<i>FIGURE LIST.....</i>	<i>229</i>
Annex 1: Survey questionnaire.....	232
Annex 2: List of organizations that agreed to participate in the survey.....	239

THE CURRENTNESS, OPPORTUNITY, NEWNESS AND IMPORTANCE OF THE THEME

The subject of employee motivation has always been considered to be of indisputable importance for achieving performance in the economic activities of organizations, but recently, research in the field is going through a stage of energetic evolution through the emergence of new concepts and modern procedures adapted to modeling and improving motivational management.

The theme represents a real challenge, being at the confluence of scientific ideas arising from fields such as psychology, economics, business, sociology and, last but not least, mathematics, having as a subsidiary different degrees of interdependence established both in relation to the character of employees' individuality but also in relation to the socio-economic and cultural environment in which they are.

Starting from a careful examination of the current results, through this work we intended to build and make available to practitioners a model obtained by applying mathematical statistical procedures, a model that would establish in accordance with the specific conditions of an organization, the motivational factors that must be combined by the manager to favor and maintain an optimal level of motivation of his employees.

Seen as a necessity determined by the current objective records, this paper proves its usefulness through the series of managerial suggestions that arise from the results of our efforts to investigate the specialized literature, research, analyze, process and statistically model the data observed during the course of the empirical study, the thesis providing implications and recommendations aimed at enhancing the catalyst factors involved in the process of motivating the human resource in order to achieve performance under pressure and with the constraints generated by the factors characteristic of change.

STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

The doctoral thesis is organized into four chapters, as follows:

Chapter 1 - *Stage of field knowledge*;

Chapter 2 - *The conceptual, epistemological and methodological framework of the scientific approach*;

Chapter 3 - *Empirical research, description and results*;

Chapter 4 - *Design of the motivation model in Romanian organizations - MOTIVOS*.

Chapter one, *Stage of field knowledge*, deals with the current state of knowledge in the specific field of personnel motivation. The starting point is that of a brief presentation of the general socio-economic context in which Romanian organizations operate, after which the definition of the concept of motivation is approached, detailing here the models of the classical theory of motivation, as well as the types of motivational factors and also their most used classifications. Without claiming to be a comprehensive analysis, this section is the result of a thorough examination of the literature, providing the most important theoretical aspects that have stood out over time, up to now.

In the second chapter, *The conceptual, epistemological and methodological framework of the scientific approach*, after establishing the three major themes (*Behavior and interpersonal relationships; The type of organization based on self-esteem, co-created value, proactivity; Change in crisis situations, Risk*), subordinated to the main theme, motivation, both the fundamental concepts that are used throughout the work and modern concepts, newly introduced in research, concepts that also need to be used are presented.

Regarding the epistemological positioning of the scientific approach, after a rigorous research of the evolution of the theory, starting from the origin, from the exclusive sphere of philosophy, towards the general disciplines and then specialized at the level of the detailed disciplines, in this chapter, we present the arguments for placing

our research within The pragmatic-critical realism current of the epistemology of organization and management.

After announcing the general objective of the research, the specific objectives as well as the established working hypotheses, the chapter continues with detailing the levers used in our approach, describing in detail the methodological guide, by exposing, for example, the methods of data collection, the survey questionnaire, establishing the observation or survey units, completed with the presentation of the program package and the mathematical statistical procedures applied for the processing of the observed data, as well as with the characterization and method of establishing the sample of selected individuals.

The third chapter, *Empirical research, description and results*, brings to the fore the empirical research carried out, focusing here on the results obtained, which constitute the justification of the motivation model design as well as the argumentation of the managerial implications provided in the fourth chapter.

The last chapter, with the title, *Design of the motivation model in Romanian organizations - MOTIVOS*, is distinguished by the proposal of a model of **MOTIVation in Organizations** that operate in the context of the socio-economic environment Changing (*Schimbare* in Romanian), **MOTIVOS**. Here it is found, along with the main aspects that support the foundation of the model, the details related to the way of design, mathematical modeling as well as the presentation of the model and the main directions of its implementation in Romanian organizations.

The final section of this chapter reiterates in a succinct and structured form, the consequences arising from our entire scientific approach, thus crystallizing ideas, recommendations and managerial implications.

The thesis ends with two sections, that of the *Final Conclusions*, which represents a synthesis of the entire personal contribution, and the final section, *Research limitations and further research directions*, which exposes the main limitations in the application of the proposed model, as well as the way in which the obtained results can be extended or used in further research.

GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES

The entire scientific approach related to this work is focused on the **General Objective**: *"Establishing new procedures for improving the motivation activity within organizations in Romania, by applying the concepts as well as the modern principles currently existing in the specialized literature"*.

The intermediate **specific objectives (SO)**, subordinate to the general objective, are presented grouped, following the directions drawn within the major themes, thus:

FIRST MAJOR THEME: BEHAVIOR AND INTERPERSONAL RELATIONSHIPS

- SO 1. Establishing the level of commitment to work in general, of individuals;
- SO 2. Finding the situation regarding the level of organizational commitment, of individuals;
- SO 3. Determining the situation regarding the level of occupational commitment of individuals;
- SO 4. Determining the situation regarding the level of commitment to the group or the work collective, of the individuals;
- SO 5. Determining the situation regarding interpersonal, intercollegiate relations, in the work collective or organizational environment;
- SO 6. Establishing the level of solidarity commitment of individuals, of the perception of belonging to the work group or to the organization;
- SO 7. Identifying the recognition of the professional value of employees by the work collective;
- SO 8. Identifying the recognition of the professional value of employees by superiors;

SO 9. Determining the influence of motivational factors on interpersonal relationships and on employee behavior at work;

SO 10. Identifying employee satisfaction;

SO 11. Studying workplace performance from the perspective of motivation characteristic of work engagement.

2nd MAJOR THEME: THE TYPE OF ORGANIZATION BASED ON SELF-ESTEEM, CO-CREATED VALUE, PROACTIVITY

SO 12. Establishing the ability to disseminate in the organization's environment reputable results by individuals, for the purpose of collective recognition;

SO 13. Identifying the degree of perception of individuals regarding the respect, trust and importance that managers give to employees;

SO 14. Finding the situation regarding management's encouragement and support of employee initiatives;

SO 15. Identifying the weight of the human resource in the frontline position of the organization;

SO 16. Establishing the level of co-created plus value;

SO 17. Identifying the proportion of human resources that show traits of the proactive personality type;

SO 18. Researching the interdependence between the motivation process and creativity or proactive personality, mediated by the organization type;

SO 19. Studying workplace performance from the perspective of motivation appropriate to personality type and organization type.

3th MAJOR THEME: CHANGE IN CRISIS SITUATIONS, RISK

- SO 20. Identifying the feeling of employees insecurity of the job or of the occupied position in the organization;
- SO 21. Identifying the degree of individuals resistance to change;
- SO 22. Establishing the degree of correlation of the feeling of job insecurity, with the personality type of the employee or with the type of organization;
- SO 23. Identifying the influence of employees' feeling of insecurity on workplace performance;
- SO 24. Specifying the adaptability of motivation in the case of economic situations with rapid changes similar to crisis situations.

WORKING HYPOTHESES

The entire process of our research revolves around the Central Hypothesis: *"In the current context of significant variations in the exogenous organizational environment, achieving performance depends on the adequate motivation of individuals, being mediated by their personality type as well as the organizational culture of the organization based on self-esteem type"*.

Breaking this general presumption, we outlined the following working hypotheses, grouped using the criterion of the major theme to which it is subordinated:

FIRST MAJOR THEME: BEHAVIOR AND INTERPERSONAL RELATIONSHIPS

Hypothesis 1. *Work involvement depends on the choice of the motivational factor.*

Hypothesis 2. *There is an association between the type of motivational factor and interpersonal relationships.*

Hypothesis 3. *Motivation using the motivational factor of professional identity contributes to achieving work performance.*

2nd MAJOR THEME: THE TYPE OF ORGANIZATION BASED ON SELF-ESTEEM, CO-CREATED VALUE, PROACTIVITY

Hypothesis 4. *There is an association between the type of organization and work involvement.*

Hypothesis 5. *There is an association between proactive personality and co-created added value.*

Hypothesis 6. *Performance at work is directly influenced by motivation appropriate to personality type and organization type.*

3th MAJOR THEME: CHANGE IN CRISIS SITUATIONS, RISK

Hypothesis 7. *There is no association between the feeling of insecurity of the job or of the position held in the organization and the proactive personality type of the employees.*

Hypothesis 8. *Individuals' degree of resistance to change is associated with their job performance.*

Hypothesis 9. *There is an association between employees' feeling of insecurity and the agreed motivational factor.*

GENERAL CONCLUSIONS

Our research provides details on how employees in Romanian organizations perceive the current socio-economic conditions. According to the results obtained, it can be concluded that, in general, employees have a proactive personality that is not associated with position or job insecurity.

From a managerial point of view, the results of our approach suggest that by choosing and using strategies adapted and suitable for such type of employees, possible negative effects caused by the current economic and life environment can be reduced or avoided.

With regard to managerial motivation actions at work, we support the idea that they need to be carried out following two well-defined and separately treated plans, namely, the financial motivation that has to be established in accordance with

performances or financial balance sheets, and the intrinsic motivation that responds to the need for recognition or professional development of employees.

We can highlight the following managerial directions that contribute to increasing work performance:

- ❖ Internal or external training, and improving employee skills, are not only measures to increase productivity but have become necessary measures to adapt to rapid changes such as those caused by digitization or the emergence of new technologies;
- ❖ Employees with proactive personality traits prefer the motivational factor of professional identity, they perceive the assimilation of new knowledge as an opportunity, a new challenge;
- ❖ The data processing results presented in this paper show the association of job performance with both professional identity and recognition, however, the p-values of chi-square tests indicate a closer association of job performance with the professional identity factor than with the recognition factor;
- ❖ The financial factor, which by the way is ranked among the first places of individuals' preferences, must be used with caution, its mobilizing side exceeding the motivational characteristic;
- ❖ In situations of uncertain economic conditions, managers of organizations can mainly use professional identity type motivation, especially for proactive employees and in the context of OBSE organizations, Organization Based on Self-Esteem.

PERSONAL CONTRIBUTIONS

The entire content of the thesis intends to express the personal contributions of the author, thus following the research approach were developed:

- careful investigation of the specialized literature related to the research field, simultaneously following both the contribution brought by the most relevant

authors, analyzed through the prism of the chronological evolution of the conceptual framework, as well as highlighting the current state of knowledge by paying special attention to the newest concepts and their methods of approach, existing in recent, up-to-date publications;

- structuring in our own form, which reflects personal opinion regarding the correlation of notions derived from scientific sources;
- statistical analysis of some features of the specialized publications existing in the Scopus database, using the specialized software, WOSviewer;
- establishing a clear epistemological position supported by arguments;
- crystallization of the general objective, of the specific objectives as well as the working hypotheses;
- establishing the methodology and carrying out the empirical study in accordance with the need to verify the research hypotheses;
- analyzing the observed data using appropriate mathematical statistical procedures;
- making and synthesizing the main conclusions resulting from the interpretation of the results provided by the applied mathematical statistical techniques;
- designing a model for motivating employees in Romanian organizations;
- presentation of the implementation directions of this model;
- formulating the managerial implications as well as the practical recommendations arising from the entire research approach.

RESEARCH LIMITATIONS AND FURTHER DIRECTIONS

Motivation is not an independent, stand-alone process, but is closely related to a wide range of individual or environmental realities or specificities. This certainty will permanently generate the vulnerability of any rigorous or exhaustive modeling effort.

Concerning the MOTIVOS model, we appreciate that the main limitations reside precisely from the situations found during the empirical research, more precisely a significant share of the respondents specified that the employing organization has self-

esteem as its main value, roughly similar results being recorded also regarding the type of personality proactive of the human resource, thus our research being restricted only to this type of organization or personality of individuals.

As a further direction of research, we identify the study of the application of neuro-fuzzy methods both in determining the weights of motivational factors in managerial motivation and in establishing an appropriate procedure for measuring the results obtained, a procedure that uses, in addition, the degree of employee satisfaction and the progress recorded by to them in the direction of increasing individual and organizational productivity.

Also, we consider to be of real interest, the investigation of the human resource individuals in our country, regarding the intrinsic motivation that leads to the choice of an employer. The results in this thesis lead us to suspect that the selection of the company to which individuals accept to apply for a job is also influenced by its type.

SELECTIVE BIBLIOGRAPHY

Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D., Chamorro-Premuzic, T., The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement, *Personality and Individual Differences*, Vol 73, 2015, pp. 44-49, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.040>.

Amin, M., Ghazali, Z.B., Hassan, R., A conceptual model: frontline employees behavioral engagement in value co-creation, *Humanities & Social Sciences Reviews* No 2, Vol 8, 2020, eISSN: 2395-6518, pp 474-481, <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8254>.

Amin, M., Shamim, A., Ghazali, Z., Khan, I., Employee Motivation to Co-Create Value (EMCCV): Construction and Validation of Scale, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 2021, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102334>.

Badea, L., **Constantinescu, A.**, Socol, A., Matrix representation of a binary relation using fuzzy and artificial learning theory. An algorithm which uses the potential functions learning rule, *Optimization: A journal of Mathematical Programming and Operations Research*, vol. 63, No.12, 2014, pp.1877-1891.

Bernoux, P., Le changement organisationnel, in José Allouche, Collectif, *Encyclopédie des ressources humaines*, 3^e édition, Magnard-Vuibert, Paris, 2012, pp. 151.

Cohen, A., A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 33, Issue 4, 2009, pp. 332-345, <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2009.04.001>.

Constantinescu, A., The behavior of employee with proactive personality related to an adequate motivation in uncertain economical conditions. Survey study on a sample of Romanian employee, *Theoretical and Applied Economics*, XXVIII, Special Issue/Summer, 2021, pp. 120-126,

http://store.ectap.ro/suplimente/Theoretical_&_Applied_Economics_2021_Special_Issue_Summer.pdf.

Constantinescu, A., Managerial Aspects Regarding the Performance Motivation Related to the Individual Human Values, *Hyperion Economic Journal*, Issue 1, 2021, pp. 37-42, [https://www.hej.hyperion.ro/articles/1\(8\)_2021/HEJ%20nr1\(8\)_2021_A5Constantinescu.pdf](https://www.hej.hyperion.ro/articles/1(8)_2021/HEJ%20nr1(8)_2021_A5Constantinescu.pdf).

Constantinescu, A., Associating the results of statistical mathematics tests in the study of employee motivation, *Journal of Science and Arts*, Vol. 22, Issue 1, 2022, pp. 177-184, <https://doi.org/10.46939/J.Sci.Arts-22.1-a15>.

Constantinescu, A., The association between employee insecurity and the agreed motivational factor, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 24(1), 2022, pp. 90-95, <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/2420221/05.pdf>.

Constantinescu, A., Stegăroiu, I., The influence of the motivational factors on work performance, *Postmodern Openings*, Vol. 14, Issue 1, 2023, pp. 26-45, <https://doi.org/10.18662/po/14.1/602>.

Constantinescu, A., Aspects of motivational management with implications for employee performance, Proceedings of *The 8th International Conference, ICSPM*, March 24th-25th, ASEM, Chişinău, Republic of Moldova, Editura ASEM, Chişinău, 2023, pp. 179-183, ISBN 978-9975-147-99-6, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8123071>.

Constantinescu, A., An analysis of the factors that can generate the employees' motivation, behavior and performance at work, prezentare în *The International Conference, MTBHT, 3rd Edition*, May 4th-6th, Babeş-Bolyai, Cluj Napoca, 2023.

Dallas, M., MA (Cantab), MICE, FIVM, *Value and Risk Management. A guide to best practice*, Blackwell Publishing, Oxford UK, 2006, <https://onlinelibrary-wiley-com.am.e-nformation.ro/doi/10.1002/9780470759448.ch11>.

- Finsterwalder, J., A 360-degree view of actor engagement in service co-creation, *J. Retailing Consum. Serv.*, 40, 2018, pp. 276-278, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.08.005>.
- Frey B.S., Osterloh, M. (Editors), *Successful Management by Motivation. Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*, Springer–Verlag Berlin Heidelberg New York, 2002.
- Gamble, J.R., Clinton, E., Díaz-Moriana, V., Broadening the business model construct: Exploring how family-owned SMEs co-create value with external stakeholders, *Journal of Business Research*, Vol. 130, 2021, pp. 646-657, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.034>.
- Gardner, D.G., The importance of being resilient: Psychological well-being, job autonomy, and self-esteem of organization managers, *Personality and Individual Differences*, Vol. 155, 2020, 109731, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109731>.
- Graves, L.M., Sarkis, J., The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' proenvironmental behaviors, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 196, 2018, pp. 576-587, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.013>.
- Heaphy, E.D., Dutton, J.E., Positive Social Interactions and the Human Body at Work: Linking Organizations and Physiology, *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 1, 2008, pp. 137-162, https://www.academia.edu/26718979/Positive_Social_Interactions_and_the_Human_Body_at_Work_Linking_Organizations_and_Physiology.
- Hur, WM., Moon, TW. & Ko, SH., How Employees' Perceptions of CSR Increase Employee Creativity: Mediating Mechanisms of Compassion at Work and Intrinsic Motivation, *J Bus Ethics* 153, 2018, pp. 629–644, <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3321-5>.
- Itani, O.S., Jaramillo, F., Paesbrugge, B., Between a rock and a hard place: seizing the opportunity of demanding customers by means of frontline service behaviors, *J.*

Johnson, P., Duberley, J., *Understanding Management Research: An Introduction to Epistemology*, SAGE Publications, London-Thousand Oaks-New Delhi, 2000,
<https://epdf.tips/understanding-management-research-an-introduction-to-epistemology.html>F.

Kanfer, R., Work Motivation: Theory, Practice and Future Directions, in *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Blackwell, S.W. Kozlowski, Oxford, 2012, pp. 457, 473, 477-478.

Kim, J., Milliman, J.F., Lucas, A.F., Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 92, 2021, pp.1-8, 102691,
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102691>.

Li, W., Bhutto, T.A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A.U., Bhutto, N.A., Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation, *Journal of Cleaner Production*, Vol 255, 2020, 120229, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120229>.

Li, X., Liu, X., Chen, W., The Impact of Workplace Bullying on Employees' Turnover Intention: The Role of Self-Esteem, *Open Journal of Social Sciences*, Vol. 8, No. 10, 2020, pp. 23-34, DOI: [10.4236/jss.2020.810003](https://doi.org/10.4236/jss.2020.810003).

Lin, X.S., Chen, Z.X., Ashford, S.J., Lee, C., Qian, J., A self-consistency motivation analysis of employee reactions to job insecurity: The roles of organization-based self-esteem and proactive personality, *Journal of Business Research*, 92, 2018, pp. 168-178,
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.028>.

Mahlamäki, T., Rintamäki, T., Rajah, E., The role of personality and motivation on key account manager job performance, *Industrial Marketing Management*, Vol. 83, 2019, pp. 174-184, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.013>.

Preacher, K.J., Hayes, A.F., Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, *Behaviour Research Methods*, Vol. 40, Issue 3, 2008, pp. 879–891, <https://link.springer.com/content/pdf/10.3758/BRM.40.3.879>.

Prodan, A., *Managementul resurselor umane*, Princeps Edit, Iași, 2008, pp. 56-79.

Rotaru, A., Prodan, A., *Managementul resurselor umane*, Sedcom Libris, Iași, 2006, pp. 109-127.

Roussel P., *La motivation au travail - concept et théories*, LIRHE, Toulouse, 2000, pp. 4. <http://www.lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/motivationroussel.pdf>.

Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., Sarker, N.I., The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation, *Asia Pacific Management Review*, Vol. 25, Issue 3, 2020, pp. 166-176, ISSN 1029-3132, <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2019.12.002>.

Smith, M.L., Hamplová, D., Kelley, J., Evans, M.D.R., Concise survey measures for the Big Five personality traits, *Research in Social Stratification and Mobility*, Vol. 73, 100595, 2021, <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2021.100595>.

Stegăroiu, I., Dupriez, P., Căpățână, A., Căprărescu, Gh., Croitoru, G., Frățilă, C., Oлару, A., Paquet, G., Vanderlinden, B., Zaiț, D., *Entreprises roumaines en transition. Etudes de culture organisationnelle* Ed. L'Harmattan, Collection Mouvements Economiques et Sociaux, Paris, 2005, ISBN 2-7475-8714-2.

Stegăroiu, I., Florea, N., *Tehnici și instrumente de recrutare și selecție*, Ed. CH Beck, București, 2013, ISBN: 978-606-18-0179-4.

Stegăroiu, I., Vagu, P., *Motivarea în muncă*, Ed. Bibliotheca, Târgoviște, 2007, ISBN: 978-973-712-314-5.

Verboncu, I., Nicolescu, O., Popa, I., Ceptureanu, E., Ceptureanu, S., *Schimbarea organizațională prin reengineering*, Editura ASE, București, 2011.

Villiers, C., Jia, J., Li, Z., Are boards' risk management committees associated with firms' environmental performance?, *The British Accounting Review*, Vol. 54, Issue 1, 2022, 101066, <https://doi.org/10.1016/j.bar.2021.101066>.

Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C.L., Yu, J., Spitzmueller, C., Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 101, 2017, pp. 90-103, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.04.002>.

Xie, B., Li, M., Coworker Guanxi and job performance: Based on the mediating effect of interpersonal trust, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 171, 2021, 120981, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120981>.

CURRICULUM VITAE

PERSONAL INFORMATION



Constantinescu Alina

📍 G. Enescu, nr. 1, 130022 Târgoviște (România)

☎ 0742 207 203

✉ alinaconsta@yahoo.com

Female Sex | Date of birth 01/02/1973 | Romanian Nationality

PROFESSIONAL EXPERIENCE

from 1996 to the present

I have carried out didactic activity teaching courses and seminars in various branches of mathematics such as Applied Mathematics in Economics, Probability Theory, Mathematical Statistics, Stochastics, Analytical and Differential Geometry, Mathematical Analysis, both to students of various faculties and to master's students from Valahia University Târgoviște (UVT). I also coordinated bachelor's and dissertation theses and I participated in commissions for final exams for bachelor's or master's studies or in commissions for filling vacant positions in the department.

I started my research activity in 1996, the year in which I attended the master's courses at the Faculty of Mathematics, University of Bucharest, an activity that was then continued

in "Valahia" University from Târgoviște, where I was employed from the same year.

In the research activity, I collaborated with researchers from: the Center for Mathematical Statistics of the Romanian Academy (Researcher Cornelia Enăchescu), University of Bucharest, Faculty of Mathematics (Professor Vasile Preda), Alba Iulia University, Department of Finance and Accounting (Professor Adela Socol), Carol Davila University of Medicine and Pharmacy Bucharest, Department of Biomedical Informatics and Biostatistics (Lecturer Eugenia Panaitescu), University of Bandung Padjadjaran Indonesia, Faculty of Mathematics and Natural Sciences (Professor Supian Sudradjat) but also with master's students from the Faculty of Sciences and Arts UVT (master's student Nicolae Popescu). All this activity being disseminated in articles and papers presented at International Conferences.

2010 I won an international award: Best Paper for the 2nd World Multiconference on Applied Economics, Business and Development (AEBD '10).

JOBS

from 2002 to the present University lecturer, Department of Sciences and Advanced Technologies, Faculty of Sciences and Arts, Valahia University Târgoviște.

2000-2002 University assistant, Department of Sciences and Advanced Technologies, Faculty of Sciences and Arts, Valahia University Târgoviște.

1996-2002 University preparer, Department of Sciences and Advanced Technologies, Faculty of Sciences and Arts, Valahia University Târgoviște.

EDUCATION AND TRAINING

2005 Title of Doctor of Sciences, Mathematics Field, Mathematical Statistics Discipline, Center for Mathematical Statistics of the Romanian Academy.

1996-1997 Master's Degree, Discipline of Mathematical Statistics and Optimizations, Faculty of Mathematics, University of Bucharest.

1991-1996 Bachelor's Degree, Faculty of Mathematics, University of Bucharest.

1987-1991 Baccalaureate Diploma, Mathematics-Physics Profile, Ienăchiță Târgoviște High School.

Native language(s) Romanian language

Other known foreign languages	UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITING
	Listening	Reading	Participating in the conversation	Oral speech	
	medium	medium	medium	medium	medium

Organizational/managerial skills

In 2006, as CNCSIS Grant director, I formed and led a research group, made up of young researchers and students. Type AT grant, entitled: *Using Perceptron*

ADDITIONAL
INFORMATION
AFFILIATIONS

from 2003	Member of the romanian society of probabilities and statistics (SPSR)
from 2006	Member of the international association: international society for clinical biostatistics
from 2006	Member of the romanian society of mathematical sciences (SSMR)

Date: 29 July 2023

**LIST OF CONFERENCE PARTICIPATIONS AND OF PUBLICATIONS
RESULTING FROM SCIENTIFIC RESEARCH**

Participation in International Conferences:

- 1. Constantinescu A.,** *The behavior of employee with proactive personality related to an adequate motivation in uncertain economical conditions. Survey study on a sample of Romanian employee*, Economic Convergence in European Union (ECEU) – 18th edition Conference, Bucharest, 22-24th of April 2021, https://economie.ase.ro/wp-content/uploads/2021/04/Conference-Programme_-ECEU-2021-1.pdf.
- 2. Constantinescu, A.,** *Managerial aspects regarding the performance motivation in the current socio-economic context*, 4th International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes, Târgoviște, July 23-24, 2021, <https://www.aosr.ro/wp->

3. **Constantinescu, A.**, *The association between employee insecurity and the agreed motivational factor*, 3rd International Conference Global Interferences of Knowledge Society, Târgoviște, November 12-13, 2021, <https://drive.google.com/file/d/1sHL2ykupJO0qBF1Dg2kMIIL1TFQHS9GR/view>.
4. **Constantinescu, A.**, Stegaroiu, I., *The Influence of the Motivational Factors on Work Performance*, 17th LUMEN Online International Scientific Conference RSACVP, Iasi, June 2nd -4th, 2022, <https://conferinta.info/17th-lumen-rsacvp-2022/program/>.
5. **Constantinescu, A.**, *Aspects of motivational management with implications for employee performance*, **ICSPM 2023** – The 8th International Conference MANAGEMENT STRATEGIES AND POLICIES IN THE CONTEMPORARY ECONOMY, March 24-25, Chișinău, Republic of Moldova, 2023, <https://mga.ase.md/conferinte-stiintifice/>, <https://mga.ase.md/icspm/>.
6. **Constantinescu, A.**, *An Analysis of the Factors that can Generate the Employees' Motivation, Behavior and Performance at Work*, The International Conference, MTBHT, 3rd Edition, May 4th-6th, Babeș-Bolyai, Cluj Napoca, 2023, <https://tbs.ubbcluj.ro/articol/modern-trends-in-business-hospitality-and-tourism-3rd-edition>, https://tbs.ubbcluj.ro/uploads/files/MAY-2023/9o5dw_2023Program_May4-6_MTBHT.pdf.

Published papers:

Papers in ISI listed / indexed journals (indexed in Web of Science, with impact factor):

1. **Constantinescu, A.**, Associating the results of statistical mathematics tests in the study of employee motivation, *Journal of Science and Arts*, Vol. 22, Issue 1, 2022, pp. 177-184, <https://doi.org/10.46939/J.Sci.Arts-22.1-a15>.

Papers in IDB indexed journals:

2. **Constantinescu A.**, The behavior of employee with proactive personality related to an adequate motivation in uncertain economical conditions. Survey study on a sample of Romanian employee, *Theoretical and Applied Economics*, Volume XXVIII, Special Issue, Summer, 2021, pp.120-126,
<http://www.ectap.ro/supliment/economic-convergence-in-european-union-eceu-18th-edition/33/>
3. **Constantinescu (Irimia), A.**, Managerial aspects regarding the performance motivation related to the individual human values, *Hyperion Economic Journal*, Year VIII, issue 1, 2021, pp. 37-42,
[https://www.hej.hyperion.ro/articles/1\(8\)_2021/HEJ%20nr1\(8\)_2021_A5Constantinescu.pdf](https://www.hej.hyperion.ro/articles/1(8)_2021/HEJ%20nr1(8)_2021_A5Constantinescu.pdf)
4. **Constantinescu, A.**, The association between employee insecurity and the agreed motivational factor, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 24(1), 2022, pp. 90-95, DOI: 10.29302/oeconomica.2022.24.1.8,
<http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/2420221/08.pdf>.
5. **Constantinescu, A.**, Stegăroiu, I., ‘The influence of the motivational factors on work performance’, *Postmodern Openings*, Vol. 14, Issue 1, 2023, pp. 26-45,
<https://doi.org/10.18662/po/14.1/602>.
6. **Constantinescu, A.**, *Aspects of motivational management with implications for employee performance*, **ICSPM 2023** – The 8th International Conference MANAGEMENT STRATEGIES AND POLICIES IN THE CONTEMPORARY ECONOMY, March 24-25, Chişinău, Republic of Moldova, Conference Proceedings, Editura ASEM, Chişinău, 2023, pp. 179-183, ISBN 978-9975-147-99-6, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8123071>.