

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

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

MOTIVAREA CA FACTOR DE CREȘTERE A PERFORMANȚEI RESURSELOR UMANE DIN STRUCTURILE POLIȚIEI DE FRONTIERĂ

**CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:
Conf. univ. dr. Crenguța Ileana SINISI**

**DOCTORAND:
Vlad Nicolae GOVOR**

**TÂRGOVIȘTE
2023**



MULȚUMIRI

Îmi exprim profunda recunoștință și apreciere *doamnei Prof. Univ. Dr. Honoris Causa Constanța Popescu* pentru sprijinul neîncetat, înțelegerea deplină, încrederea absolută, sfaturile și îndrumările constante pe toată durata elaborării tezei de doctorat. În același timp, doresc să îi mulțumesc pentru colaborarea deschisă și sinceră, precum și pentru efortul considerabil depus în cursul cercetărilor, care au contribuit semnificativ la dezvoltarea mea profesională și personală.

Doresc să adresez sincere recunoștințe *doamnei Conf. Univ. Habil SINISI Crenguta Ileana* pentru ghidarea sa neprețuită în domeniul științific pe parcursul elaborării acestei teze. Sunt profund recunoscător pentru toate sfaturile și pentru sprijinul constant pe durata întregului proces.

Totodată, transmit sincere mulțumiri întregului colectiv de profesori din cadrul IOSUD – Școala Doctorală de Științe Economice - Universitatea "Valahia" din Târgoviște, pentru sprijinul lor constant și profesionist pe care l-am primit în timpul anilor mei de pregătire doctorală. Totodată adresez mulțumiri întregului Corp profesoral universitar al Universității „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia pentru colaborarea și sprijinul lor în această călătorie academică.

Mulțumiri speciale și gânduri de recunoștință se îndreaptă către familia mea, care mi-a oferit un dar neprețuit al iubirii necondiționate, înțelegere și încurajări pe întreaga durată a acestor ani. Fără susținerea lor, această experiență ar fi fost cu mult mai dificilă și mai puțin satisfăcătoare.

Vă mulțumesc!

Drd. Vlad Nicolae GOVOR

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	3
CUVINTE CHEIE	5
IMPORTANȚA, CONTEMPORANEITATEA ȘI INOVAȚIA TEMEI	6
DOMENIUL CERCETĂRII	7
STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT	10
CONCLUZII GENERALE	12
APORTURILE PERSONALE ALE TEZEI DE DOCTORAT	18
PROVOCĂRI ÎN ABORDAREA VIITOARE	20
BIBLIOGRAFIE	21
CURRICULUM VITAE	37
LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE	39
REZUMATUL TEZEI ÎN LIMBA ENGLEZĂ	42

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE

1. Considerații generale	5
2. Locul cercetării și principalele aspecte abordate în lucrare	6

CAPITOLUL 1. SINERGIA DINTRE MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC AL RESURSELOR UMANE: OPTIMIZAREA POTENȚIALULUI UMAN

1.1. Revoluționarea managementului resurselor umane: explorând conceptul și implicațiile sale	12
1.1.1. Abordări conceptuale	13
1.1.2. Evoluția istorică a managementului personalului	13
1.1.3. Managementul resurselor umane în organizațiile Ministerului Afacerilor Interne: caracteristici și implicații specifice	16
1.2. Rolul resursei umane ca partener strategic în organizații	18
1.3. Managementul performanței angajaților: activitate cheie a managementului strategic al resurselor umane în organizații	20
1.3.1. Importanța managementului performanței asupra angajaților din perspectiva managementului strategic	20
1.3.2. Evaluarea performanței angajaților	22
1.4. Portretul managerului - promotor al performanței	27
<i>Concluziile capitolului</i>	<i>28</i>

CAPITOLUL 2. PERFORMANȚA RESURSELOR UMANE ÎN CADRUL POLIȚIEI DE FRONTIERĂ: MANAGEMENT ȘI EVALUARE

2.1. Optimizarea performanței în cadrul Poliției de Frontieră	32
2.1.1. Standarde și criterii de performanță	32
2.1.2. Măsurarea performanței	34
2.2. Sistemul de apreciere a performanțelor în structurile Poliției de Frontieră	36
2.2.1. Stilul de conducere al managerilor din structurile Poliției de Frontieră raportat la performanță	36
2.2.2. Stadiul cunoașterii privind managementul în sistemul de apreciere a performanței în structurile Poliției de Frontieră	37
2.3. Evaluarea performanțelor în cadrul Poliției de Frontieră	39
2.3.1. Rolul factorilor contextuali în evaluarea performanțelor	39
2.3.2. Metode de evaluare a performanței în structurile Poliției de Frontieră	43
<i>Concluziile capitolului</i>	<i>45</i>

CAPITOLUL 3. MOTIVAREA RESURSELOR UMANE DIN STRUCTURILE POLIȚIEI DE FRONTIERĂ – CALE DE CREȘTERE A PERFORMANȚEI

3.1. Considerații generale despre motivația umană	48
3.1.1. Motivația angajaților - concept și conținut	49
3.1.2. Cultivarea unui mediu de motivare pozitiv	54
3.2. Teorii motivaționale - aplicații în managementul resurselor umane	57
3.2.1. Teorii de conținut ale motivației în muncă	58
3.2.2. Teoriile de proces ale motivației în muncă	62
3.3. Mecanismele motivației din structurile Poliției de Frontieră	65
3.3.1. Tipologia motivației cu aplicabilitate pe structurile Poliției de frontieră	65
3.3.2. Mecanismele motivării	70
3.3.3. Sinergia psihologică a schimbării din structurile Poliției de Frontieră	70
3.4. Motivația un Catalyst pentru performanța resurselor umane: explorarea relației motivație - performanță	74
3.4.1. Motivarea angajaților strategie în creșterea performanței	74
3.4.2. Motivarea - factor de influență în procesul de evaluare a performanței angajaților din cadrul structurilor Poliției de Frontieră	76
<i>Concluziile capitolului</i>	<i>77</i>

CAPITOLUL 4. POZIȚIONAREA EPISTEMOLOGICĂ A CERCETĂRII CU TEMA „MOTIVAREA CA FACTOR DE CREȘTERE A PERFORMANȚEI RESURSELOR UMANE DIN STRUCTURILE POLIȚIEI DE FRONTIERĂ”

4. 1. Justificarea actualității temei de cercetare	80
4.2. Poziționarea epistemologică a tezei de doctorat	81
4.3. Domeniul cercetării	82
4.3.1. Structura organizatorică a Poliției de Frontieră Române	83
4.3.2. Obiectivele cercetării	86
4.3.3. Întrebările și ipotezele cercetării	86
4.3.4. Metodologia cercetării	89
4.4. Studiul empiric privind motivarea resurselor umane din structurile Poliției de Frontieră	90
4.4.1. Ancheta privind identificarea strategiilor de motivare a personalului din structurile Poliției de Frontieră cu implicații asupra performanței instituției	91
4.4.1.1. Metodologia cercetării calitative	91
4.4.1.2. Analiza și interpretarea rezultatelor cercetării calitative	92
4.4.1.3. Concluzile anchetei	96

4.4.2. Studiu de caz privind gradul de motivare a personalului din structurile Poliției de Frontieră cu implicații asupra performanței instituției	98
4.4.2.1. Metodologia cercetării cantitative	99
4.4.2.2. Examinarea și interpretarea rezultatelor cercetării pe bază de date numerice	101
4.4.2.2.1. Explorarea statistică a datelor obținute într-un studiu cantitativ	103
4.4.2.2.2. Examinarea statistică a datelor, evaluarea obiectivelor și ipotezelor, și interpretarea rezultatelor	198
4.4.2.3. Concluziile obținute în urma studiului de caz	259

CAPITOLUL 5.

PERFORMANȚĂ EXCELENTĂ PRIN MOTIVAȚIE - PROPUNERII INOVATOARE PENTRU SUCCES ÎN INSTITUȚII

5.1. Propuneri în urma cercetării întreprinse	280
5.2. Concluzii comprehensive: perspective individuale, impact și provocări în abordarea viitoare	297
Contribuții personale	302
Limitele cercetării	304
Provocări în abordarea viitoare	304
Lista figurilor	306
Lista tabelor	316
Bibliografie	324
Anexa 1 Structura organizatorică a Poliției de Frontieră Române	340
Anexa 2 Anchetă privind identificarea strategiilor de motivare a personalului din structurile Poliției de Frontieră cu implicații asupra performanței instituției	341
Anexa 3 Chestionar privind motivarea și evaluarea personalului din structurile poliției de frontieră	342
Anexa 4 Prelucrare SPSS pentru analiza descriptivă	351

CUVINTE CHEIE

- Managementul performanței
- Motivarea angajaților
- Impactul COVID-19
- Direcții de acțiune

IMPORTANȚA, CONTEMPORANEITATEA ȘI INOVAȚIA TEMEI

Globalizarea în mileniul III pune în fața afacerilor transnaționale și a mediului economic în ansamblu diverse provocări. Acestea afectează atât instituțiile și organismele publice, cât și cultura și factorii politico-economici specifici societății respective. În plus, atunci când se iau în considerare aceste aspecte, este crucial să se acorde atenție și factorului uman, adică forței de muncă. Avantajele competitive sunt obținute în mare măsură prin competențele pe care le dezvoltă resursele umane.

În această perioadă atât de competitivă se impune, îndeosebi pentru specialiștii în managementul resurselor umane, o preocupare crescută asupra direcțiilor viitoare ale managementul resurselor umane. În prezent, o tendință importantă constă în recrutarea personalului pentru compartimentele specifice, care să posede atât competențe profesionale, cât și abilități manageriale. În acest sens sunt evidențiate principalele tendințe ale managementului resurselor umane (M.R.U.) de luat în considerare: globalizarea resurselor umane, dezvoltarea leadershipului, convertirea cunoștințelor și abilităților în comportamente, umanizarea mediului de muncă – orar flexibil, demografia în schimbare, mutarea procesului decizional mai aproape de client, programele de recompense alternative, politizarea sporită, resursele umane ca parteneri de afaceri, delegarea sporită a resurselor umane și comerțul electronic.

Locul cercetării și principalele aspecte abordate în lucrare

La începutul secolului XXI, principala preocupare a serviciilor publice vizează îmbunătățirea și susținerea competitivității angajatorului pe piața muncii, cu scopul atragerii și menținerii angajaților competenți. Astfel se impune un management de calitate, o dezvoltarea permanentă a sistemului de angajare și a mediului de lucru. În sectorul public, managementul resurselor umane studiază modalitățile de realizare și folosire a instrumentelor, practicilor, strategiilor și leadershipului necesare în implementarea eficientă a politicilor guvernamentale. În cadrul acestui tip de management se integrează politicile de personal cu strategiile, bugetele și componentele managementului public.

Pe plan global, conducerea reprezintă o preocupare majoră, deoarece comportamentul managerilor influențează în mod direct eficiența entităților. Din acest motiv, cercetările științifice actuale se concentrează pe studierea metodelor de îmbunătățire a abilităților de

conducere și selecția liderilor care dețin aptitudini și capacități necesare pentru a îndeplini cu succes astfel de roluri.

Premisa esențială constă în faptul că liderul reprezintă o individualitate deosebit de influentă, datorită capacității sale ferm conturate de a exercita o influență semnificativă asupra nivelului de productivitate al fiecărei entități. Prin elaborarea și implementarea standardelor, obiectivelor și acțiunilor prioritare, un lider generează modificări semnificative în performanța zilnică a unei organizații.

Performanța = Abilități * Motivația * Rolul individului în organizație

Până în prezent în literatura de specialitate au fost identificate și oferite numeroase răspunsuri la întrebările privitoare la ce îi motivează pe angajați. De asemenea au fost enunțate concepte și teorii referitoare la motivație și performanță, precum și elementele ce influențează creșterea, menținerea sau descreșterea gradului de motivație al resurselor umane.

DOMENIUL CERCETĂRII

Aria de investigație prezintă o relevanță semnificativă în contextul abordării experimentale a proceselor de percepție și emoție, aducând în atenție o serie de probleme specifice ce influențează dinamica gestionării instituționale. Un aspect important este motivarea personalului, un proces complex cu implicații extinse asupra funcționării globale a unei instituții, echipe sau grup de lucru.

Obiectivul fundamental al cercetării întreprinse îl constituie **verificarea măsurii în care motivația este un factor determinant al performanței angajaților din cadrul structurilor Poliției de Frontieră**. Astfel vom explora legătura dintre motivație și performanța angajaților în cadrul structurilor Poliției de Frontieră. Prin analizarea atentă a acestei relații, se dorește oferirea de recomandări și sugestii concrete, în vederea îmbunătățirii nivelului de motivație al resurselor umane din structurile teritoriale direct subordonate Inspectoratului General al Poliției de Frontieră (evidențiat în figura 1).

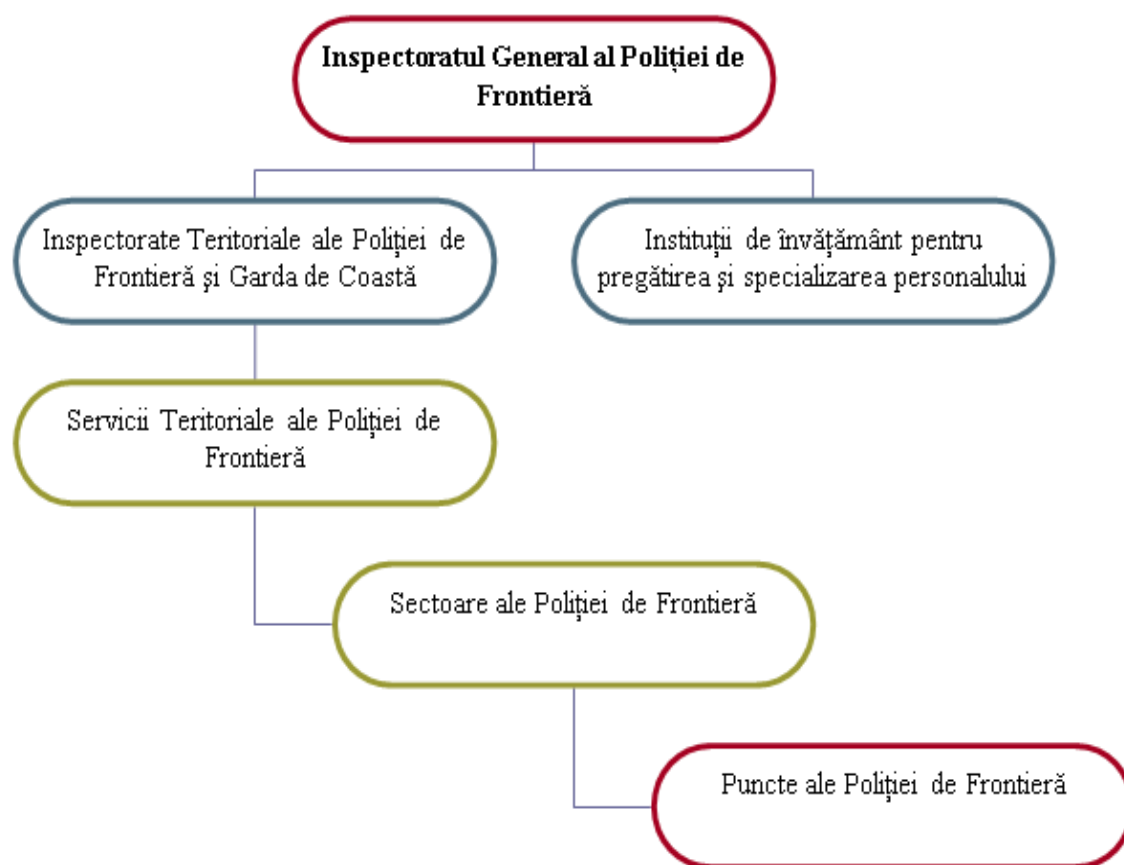


Figura 1. Structura Inspectoratul General al Poliției de Frontieră

Sursă: Elaborat de autor

În demersul cercetării s-au elaborat următoarele întrebări, de la care am demarat procesul de cercetare:

- În ce măsură motivarea este un factor de creștere a performanței resurselor umane?
- Care sunt metodele de motivare preferate în rândul angajaților din cadrul structurilor Poliției de Frontieră din Inspectoratul Teritorial al Poliției de Frontieră Sighetul Marmăției?
- Cât de motivați se simt angajații din structura Poliției de Frontieră din cadrul Inspectoratului Teritorial al Poliției de Frontieră Sighetul Marmăției?
- În ce măsură modalitatea de evaluare actuală influențează nivelul de implicare al angajaților din structurile Poliției de Frontieră?
- În ce măsură modalitatea de evaluare actuală influențează nivelul de motivație a personalului?
- Ce modificări intervin asupra nivelului de motivare al resurselor umane din cadrul Inspectoratului General al Poliției de Frontieră în contextul național atins de actuala pandemie?

Din obiectivul central au rezultat șase obiective derivate care analizează contextul motivării și al performanței în instituțiile subordonate Inspectoratului General al Poliției de Frontieră:

O1. Analizarea aspectelor teoretico-conceptuale ale motivării personalului și implicațiilor manageriale asupra acesteia;

O2. Evidențierea gradului de motivare al personalului din structurile Poliției de Frontieră;

O3. Identificarea gradului în care sistemul de apreciere a performanțelor este influențat de motivația angajaților din structurile Poliției de frontieră.

O4. Identificarea nivelului în care modalitățile de evaluare a personalului din structurile Poliției de Frontieră modifică direct nivelul de implicare în activitățile profesionale, și indirect nivelul de motivație a personalului.

O5. Depistarea primelor efecte ale pandemiei față de motivația personalului din structurile Poliției de Frontieră.

O6. Identificarea unor strategii eficiente de motivare a personalului în structurile Poliției de Frontieră;

Aceste obiective și întrebări au stat la baza cercetării noastre și ne-au orientat spre conturarea a cinci ipoteze. Demersul științific are la bază următoarea *ipoteză centrală*: „**motivarea resurselor umane este un factor declanșator al performanței instituției**”.

Ipotezele asociate cercetării noastre sunt următoarele:

1. ***Ipoteza 1:*** Motivarea este un factor important de creștere a performanței resurselor umane din structurile Poliției de Frontieră.

2. ***Ipoteza 2:*** Relativitatea evaluărilor manageriale afectează nivelul de implicare a polițistului de frontieră.

3. ***Ipoteza 3:*** Motivarea este o pârghie strategică pentru crearea unui climat optim de lucru în activitățile desfășurate în structurile Poliției de Frontieră.

4. ***Ipoteza 4:*** Sistemul de apreciere a performanțelor din structurile Poliției de Frontieră este influențat direct proporțional de motivația angajaților.

5. ***Ipoteza 5:*** Există o corelație semnificativă statistic între factorii contextuali (cultura organizației, mărimea organizației, domeniul de activitate, strategia organizației, alte practici ale managementului resurselor umane) ai evaluării angajaților din structurile Poliției de Frontieră și nivelul de implicare în activitățile profesionale.

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Principala temă a cercetării se concentrează asupra conducerii în cadrul entităților autohtone, examinând influențele asupra formării, dinamicii, eficienței și perfecționării grupurilor de lucru, precum și asupra motivației, conflictelor, negocierilor și culturii organizaționale. Importanța acestei probleme rezidă în faptul că performanța unei organizații este influențată de comportamentul managerial adoptat și pus în practică. Prin urmare, am considerat necesară clarificarea conceptelor și identificarea factorilor implicați în acest proces, ce la momentul actual ajută la gestionarea entităților publice sau private. Astfel primele trei capitole ale cercetării noastre - **Motivarea ca factor de creștere a performanței resurselor umane din structurile Poliției de Frontieră** - va trata noțiunile teoretice structurate după cum urmează:

- În primul capitol denumit - „*Sinergia dintre managementul performanței și managementul strategic al resurselor umane: optimizarea potențialului uman*” au fost prezentate aspecte referitoare la managementul resursei umane, focalizându-ne pe specificul Ministerului Afacerilor Interne. Ulterior a fost aprofundat managementul performanței angajaților și implicit evaluarea performanței angajaților.

- În cel de-al doilea capitol al cercetării –, *Performanța resurselor umane în cadrul Poliției de frontieră: management și evaluare*” a fost descris managementul performanței în structurile Poliției de Frontieră. Stilul de conducere al liderilor din structurile Poliției de Frontieră raportat la performanță și rolul factorilor contextuali în evaluarea performanțelor au fost supuse atenției noastre. La finalul capitolului au fost detaliate teoretic metodele de evaluare a performanței în cadrul Poliției de Frontieră.

- În cel de-al treilea capitol al tezei – “*Motivarea resurselor umane din structurile Poliției de Frontieră – cale de creștere a performanței*” – au fost prezentate considerații generale privind motivația umană și teoriile motivaționale însoțite de mecanismele motivației din structurile Poliției de Frontieră, iar la final a fost analizată relația motivație - performanță.

- În cadrul capitolului patru al cercetării - *Poziționarea epistemologică a cercetării cu tema „Motivarea ca factor de creștere a performanței resurselor umane din structurile Poliției de Frontieră”* - este descrisă poziționarea epistemologică a lucrării, prin înscrierea acesteia în două curente epistemologice: pozitivism și constructivism. Totodată în cadrul capitolului au fost enunțate obiectivele, ipotezele cercetării, metodologia de lucru și

instrumentele folosite în cadrul studiului empiric întreprins. Subsecvent, au fost supuse testării și confirmării atât obiectivele cât și ipotezele cercetării.

- În ultimul capitol *“Performanță excelentă prin motivație - propunerii inovatoare pentru succes în instituții”* au fost evidențiate concluziile cuprinzătoare ale cercetării, contribuțiile noastre personale, precum și limitele întâlnite în cadrul studiului. De asemenea, am delimitat direcțiile ulterioare pe care cercetarea le-ar putea aborda, punând astfel bazele pentru perspective noi și captivante.

Contextul pandemic în care s-a desfășurat cercetarea este principalul element de noutate și factor de influență major al motivației și implicit performanței angajaților. Resursele umane din instituția analizată au fost supuse unor noi obligații survenite în urma contextului provocat de virusul Sars-Cov-2.

La finalul cercetării științifice, am ajuns la câteva concluzii generale, fundamentate pe rezultatele studiului nostru. Au fost prezentate principalele aporturi individuale, împreună cu constrângerile cercetării, însoțite de posibilele trasee pentru investigații viitoare. În privința contribuției personale la dezvoltarea domeniului științific rezultată în urma procesului cercetării întreprinse, aceasta este de natură: teoretică, empirică și interdisciplinară. Aporturile atât teoretice, cât și empirice sunt reflectate în modelele dezvoltate pe baza conceptelor și teoriilor explorate în sfera managementului resurselor umane, în evaluarea nivelului de motivație și performanță în contextul pandemiei, precum și în metodele utilizate pentru procesarea, analiza și interpretarea datelor obținute în urma cercetărilor desfășurate (atât de tip calitativ, cât și cantitativ), precum și în evidențierea concluziilor relevante. Contribuția la nivel interdisciplinar constă în modalitatea de abordare și includere a unor elemente din multiple discipline, precum managementul resurselor umane, managementul performanței, sociologie, psihologie și economie.

Teza de doctorat dispune de o bibliografie amplă de peste 200 de surse bibliografice (cărți, articole științifice, sitteuri, documente legislative), atent selecționată pentru a asigura fundamentarea corespunzătoare a conținutului lucrării. Aceasta cuprinde cărți și articole relevante, semnate de autori recunoscuți din literatura de specialitate autohtonă și străină. Sursele bibliografice reflectă informații recente și sunt orientate către cele mai actuale tendințe și evoluții din domeniile studiate.

CONCLUZII COMPREHENSIVE: PERSPECTIVE INDIVIDUALE, IMPACT ȘI PROVOCĂRI ÎN ABORDAREA VIITOARE

Succesul entităților depinde în mare măsură de resursele umane deținute. La rândul său, atât calitatea muncii efectuate, cât și implicarea în procesele desfășurate, este influențată major de motivația pe care o au angajații. Sistemul resurselor umane (al necesităților, valorilor, gradul de motivație) va determina performanțele individuale și instituționale.

În primul capitol am prezentat principalele trăsături ale managerului performant (conform viziunii noastre). Caracteristicile referitoare la inovatoare, optimism, meticulozitate, responsabilitate, criticism, obiectivitate, răbdare, orientare spre viitor, claritate în gândire, adaptabilitate (îndeosebi în fața limbajelor interlocutorului), disciplină, echilibru emoțional și încredere sunt pe lista unui manager performant. Acesta este un fin observator, crede în forțele proprii și în echipa sa. Cu cât un manager înțelege mai bine comportamentul subordonaților, cu atât va fi capabil să influențeze comportamentul lor. În contextul actual, managerii au misiunea de a coordona și corela performanțele economice ale organizației cu capacitatea și posibilitățile angajaților.

În cel de-al doilea capitol am descris procesul de evaluare a performanțelor. Acesta fiind acea activitate permanentă ce oferă angajaților posibilitatea de a-și expune aspirațiile și greutățile de la locul de muncă, detensionând relațiile conflictuale posibile. În desfășurarea acestui proces, se recomandă adoptarea unei abordări pozitive, constructive și orientată spre viitor în evaluare, în locul unei abordări negative, distructive sau concentrate pe trecut. Evaluarea propriu-zisă efectuată în structurile Poliției de Frontieră se bazează pe o discuție (interviu) între conducător (evaluator) și colaborator (evaluat). În concluzie, este crucial ca evaluarea să acopere atât aspectele cantitative, reflectând nivelul de îndeplinire a sarcinilor, cât și aspectele calitative, care includ dificultatea sarcinilor rezolvate și modalitatea de abordare utilizată.

În capitolul trei am studiat motivația și performanța plecând de la nevoile instituțiilor, analizând persoanele responsabile cu resursele umane, implicit managerii Poliției de frontieră. Pentru a înțelege nevoile subordonaților, managerii (comandanții) trebuie să-și formeze abilități și deprinderi prin intermediu cărora să perceapă realitatea subordonaților lor. Am sintetizat ideile celor mai semnificative teorii motivaționale existente și ne-am oprit atenția pe modelul propus de Vroom. Prin acest model se determină tipului de comportament așteptat, se face cunoscut și se construiește un sistem etic. Acest sistem corect (nu echitabil) se bazează

pe ideea că indivizii sunt diferiți și de aceea recompensele diferite vor trebui utilizate pentru a motiva diferit indivizii. *Dacă angajații pun accent pe motivarea externă atunci se pune accent pe promovare și salarizare. Dacă angajații au valori de recompensă internă atunci se impun modificări în natura postului pentru ca acesta să devină atractiv.* O altă teorie cu aplicabilitate pe domeniul instituției analizate a fost cea propusă de Skinner (teoria condiționării operante). În cadrul ei se impune respectarea a două condiții: stimulii să fie clar identificabili de către angajați, iar performanța să se reflecte în consecințe pozitive și rezultatele slabe în consecințe negative. Obținerea satisfacției profesionale reprezintă un succes pentru sistemul de management, consolidându-i autoritatea și influența în relația cu angajații.

În privința tipologiei motivației ne-am focalizat pe cele ce se regăsesc predominant și în structurile Poliției de Frontieră: motivația pozitivă - negativă, motivația intrinsecă – extrinsecă, și nu în ultimul rând cea pe care se pune accent în criza provocată de virusul Sars-Cov-2: motivația afectivă și spirituală. Aprecierile și sprijinul pot fi utilizate și în situații de lucru obișnuite, pentru a evidenția progresul subordonaților sau pentru a încuraja acțiunile lor viitoare.

Cercetarea calitativă întreprinsă

În cadrul cercetării calitative intervievații afirmă faptul că: *“evaluările actuale sunt destul de formale, chiar dacă acestea doresc să cuprindă întreaga activitate a angajatului și să reflecte în mod obiectiv punctele forte și punctele slabe ale acestuia, fără a aduce prea multă motivație personalului evaluat”*. Din păcate la nivelul Poliției de Frontieră Române nu există cu adevărat o strategie de motivare a personalului la nivel formal, nu se pune accent pe acest lucru, cu excepția recompenselor prevăzute în Statutul Polițistului. Astfel rolul managerului devine cu atât mai provocator, el fiind responsabil pentru declanșarea mobilurilor interne ale membrilor echipei din subordine, dar și pentru menținerea și susținerea comportamentului motivator. Managerul poate apela la cointeresarea angajatului în raport cu ceea ce face pentru a crește gradul de motivare a acestuia și a aplica un stil de management democratic sau participativ.

Datorită informațiilor colectate prin intermediul interviului, prin care am constatat că evaluarea personalului din structurile Poliției de Frontieră este mai mult formală și nu determină o influență majoră asupra nivelului de implicare a angajaților, am considerat necesar un volum mai mare de răspunsuri referitoare la ipoteza a doua a cercetării. Astfel în cadrul chestionarului pe lângă depistarea nivelului de motivație existent în rândul personalului din structurile Poliției de Frontieră, a fost analizată modalitatea de apreciere a performanțelor,

modalitatea de evaluare a personalului și nu în ultimul rând percepția referitoare la virusul Sars-Cov 2 în raport cu locul de muncă.

Tot prin intermediul cercetării calitative am propus și testat strategii de motivare ce ajută la creșterea performanței în cadrul instituției. Acestea au fost acceptate integral de către intervievații din structurile Inspectoratului General al Poliției de Frontieră Sighetul Marmatiei. Astfel recompensarea, crearea unei culturi în care sunt apreciate rezultatele angajaților, flexibilitate, autonomie și reducerea nivelului de stres, crearea oportunităților de dezvoltare profesională au fost strategii alese prioritar de ambele categorii de intervievați. Pe când recunoașterea meritelor angajaților utilizând platformele de social-media și acordarea cadourilor personalizate sunt strategii preferate ale intervievaților cu funcție de conducere. În timp ce introducerea unor programe de mobilitate la nivel global; creșterea gradului de transparență în evoluția profesională, siguranța locului de muncă sunt strategii ale intervievaților cu funcție de execuție.

Cercetarea cantitativă întreprinsă

În cadrul primei părți a chestionarului sunt testate zece metode de motivare legate de instituție apreciate de angajații din cadrul Poliției de frontieră (prezentate în tabelul 1).

Tabelul 1. Metode de motivare legate de instituție apreciate de angajații din cadrul Poliției de frontieră

Nr Crt	Metoda de motivare testată	Procentul de acord
1	feedbackul permanent al rezultatelor și performanței	70,48
2	acceptarea tuturor membrilor echipei	87,62
3	tratarea echitabilă a membrilor echipei	87,14
4	consultanță în carieră oferită de managerul direct	81,90
5	sprijin în identificarea potențialului fiecărui membru al echipei	78,57
6	încurajarea asertivității	72,86
7	dezvoltare vivifiantă	72,38
8	oferirea de oportunități de mentoring	71,43
9	încurajarea networking-ului	71,90
10	încurajarea participării la procesul de conducere	70,48

Sursă: Elaborat de autor

În privința sistemul de apreciere a performanțelor din structurile Poliției de Frontieră, în partea a doua a cercetării cantitative identificăm percepția respondenților.

Astfel majoritatea respondenților îl cataloghează ca fiind eficient adică un procent de 87,62%, din care 12,38% susțin că este foarte eficient, 32,86% afirmă că este eficient și 42,38% îl consideră destul de eficient. Astfel putem afirma că sistemul de apreciere a performanțelor este destul de eficient și cu siguranță îi sunt necesare unele îmbunătățiri sau o dezvoltare pe viitor.

De reținut faptul că, conform informațiilor cercetării cantitative majoritatea respondenților consideră că:

- ✓ nivelul de încredere în ceilalți membri ai echipei este foarte dezvoltat (74,28%);
- ✓ nivelul de satisfacție este dezvoltat sau foarte dezvoltat în cadrul instituției din care fac parte (64,28%);
- ✓ resursele materiale asigurate pentru desfășurarea activității se află la un nivel ridicat de dezvoltare (68,10%);
- ✓ securitatea fizică este un factor existent și dezvoltat în cadrul activității zilnice a instituției analizate (66,19%);
- ✓ echilibru muncă - viață este foarte dezvoltat sau dezvoltat în cadrul instituției din care fac parte;
- ✓ afirmă că nivelul de responsabilitate din instituție este dezvoltat sau foarte dezvoltat (77,14%);
- ✓ instituția are un grad dezvoltat sau foarte dezvoltat de eficiență (72,85%);
- ✓ în cadrul instituției există un nivel dezvoltat al stresului (55,71%). Putem afirma că în cadrul instituției analizate stresul se resimte la un nivel dezvoltat, un lucru mai puțin îmbucurător pentru nivelul motivației personalului;
- ✓ există un nivel ridicat de risc în instituția lor (78,10%);
- ✓ instituția analizată are obiectivele clar definite (68,09%);
- ✓ există un nivel dezvoltat al acceptării erorilor în cadrul instituției (54,28%);
- ✓ există un nivel dezvoltat al politicii de resurse umane în cadrul instituției din care fac parte (58,58%);
- ✓ instituția analizată managementul inspiră optimist (81,90%);
- ✓ se simt motivați atunci când managerul stabilește în mod clar obiectivele și le oferă libertatea de a alege metodele de îndeplinire a acestora (80%);
- ✓ personalul instituției analizate se simte motivat când managerul le recunoaște meritele și îi recompensează (81,43%);
- ✓ dețin o atitudine proactivă și pozitivă în rezolvarea problemelor pe parcursul activităților desfășurate zilnic (84,76%);
- ✓ desfășoară o activitate curentă în care își pot pune amprenta și pot contribui veridic la schimbare (78,57%).
- ✓ angajații se simt mult mai motivați atunci când managerii, care le evaluează performanța, pun accent mai mult pe reușite decât pe greșeli (88,10%).

Totodată, prin intermediul cercetării cantitative, au fost propuse încă trei tipuri de strategii de motivare ce ajută la creșterea performanței în cadrul instituției: să se elimine lucrul sub presiune, acordarea de merite și titluri, avansări în grad și funcție (ceea ce implică o remunerație mai mare și o recunoaștere a meritelor).

Factorii ce motivează performanța au fost cei mai activi în pandemie. Astfel pentru

respondenții de sex masculin avem următoarea selecție în ordine descrescătoare: primirea de recompense non-monetare (18%), un mediu de lucru care mă provoacă (16%), flexibilitatea programului de lucru (15%), capacitatea de inspirație (14%), corelația performanță salariu (13%) și satisfacția profesională oferită la locul de muncă (13%), nivelul salarial ridicat (11%). Astfel primii trei factori aleși sunt relaționați de motivația non-financiară. Pe de altă parte pentru respondenții de sex feminin avem următoarea selecție în ordine descrescătoare: nivelul salarial ridicat (25%), corelația performanță salariu (18 %), satisfacția personală oferită de locul de muncă (17%), capacitatea de inspirație (16%), flexibilitatea programului de lucru (11%), un mediu de lucru care mă provoacă (9% feminin), primirea de recompense non-monetare (4%). Astfel, primii trei factori ce au menținut performanța și nivelul de motivație al femeilor respondente în perioada recente pandemii au fost de tipul motivației financiare.

Astfel resursele umane odată motivate, atât în cadrul unor companii cât și în cadrul sistemelor publice naționale, provoacă de cele mai multe ori un mediu de lucru potrivit și oportun dezvoltării societății și implicit creșterea performanței entității.

Efectul pandemiei Covid 19 asupra motivației personalului

Astfel în contextul provocat de virusul Sars-Cov-2, am identificat prin intermediul interviului faptul că motivarea personalului este în scădere, deoarece există opinii care susțin că *“managementul în acest moment de criză nu a susținut angajatul prin efectuarea testelor PCR, în momentul apariției simptomatologiei specifice COVID 19”*.

În finalul cercetării cantitative am obținut percepția referitoare la virusului Sars-Covid 19 în raport cu locul de muncă (adică: calitatea măsurilor de protecție luate și dotarea cu echipament individual, siguranța în ceea ce privește dotarea materială cu echipamente de protecție necesare desfășurării activității în instituție – grad de mulțumire, nivelul de informat cu privire la riscurile locului de muncă) și impactul recente pandemii asupra motivației salariatului. Astfel cele patru criterii alocate în cadrul chestionarului sunt următoarele:

✓ Caracterizarea calității măsurilor de protecție și dotarea cu echipament individual

Majoritatea respondenților (62,38%) au selectat note mari precum 5, 6 și 7, pentru a susține ideea conform căreia calitatea măsurilor de protecție implementate și dotarea cu echipament individual sunt de o calitate ridicată. Totodată notele de 2,3,4 sunt selectate de 37,62% din respondenți pentru evidențierea unei calități inferioare a acestor măsuri de protecție și dotarea cu echipament individual.

✓ Protecția și siguranța la locul de muncă

Percepția respondenților asupra siguranței oferite de dotarea materială cu echipamente de protecție necesare desfășurării activității curente. Astfel valoarea mediei este de 3,15 iar valoarea minimă este 1 și valoarea maximă este 4. Astfel gradul de

mulțumire al respondenților față de dotarea materială existentă în cadrul instituției este unul ridicat, faptul susținut de faptul că majoritatea respondenților (60,48%) sunt foarte mulțumiți. Cu toate acestea 33,33% se consideră nemulțumiți, iar 6,19% foarte nemulțumiți.

✓ *Informarea cu privire la riscurile locului de muncă*

Majoritatea respondenților (78,58%) susțin că sunt suficient de bine informați cu privire la riscurile locului de muncă, ei selectând note de 8, 9 și 10. Totodată notele de 2, 6 și 7 evidențiază faptul că 21,42% din respondenți se consideră insuficient de bine informați cu privire la riscurile recente pandemii. Astfel este edificator gradul de mulțumire al personalului instituției analizate cu privire la această informare asupra riscurilor posibile.

✓ *Impactul motivației aduse de pandemie*

Majoritatea respondenților (84,81%) au selectat note mari precum 7, 8, 9 și 10 pentru a-și exprima impactul ridicat resimțit asupra motivației personale în contextul pandemiei. Cu toate acestea 15,19 % din respondenți consideră că criza externă declanșată de virusul Sars-Cov 2 a avut un impact într-o măsură extrem de mică pentru activitatea lor și pentru starea lor mentală.

În tabelul 2. am sintetizat rezultatele validării ipotezelor cercetate.

Tabelul 2. Rezultatele în urma cercetărilor întreprinse - ipoteze

Ipotezele tezei	Modalitatea de verificare	Validat/invalidat
<i>Ipoteza 1: Motivarea este un factor important de creștere a performanței resurselor umane din structurile Poliției de Frontieră.</i>	Cercetarea calitativă (întrebarea treia a interviului) și cantitativă (întrebarea 20 și 21)	Validată
<i>Ipoteza 2: Relativitatea evaluărilor manageriale afectează nivelul de implicare a polițistului de frontieră.</i>	Cercetarea calitativă și cantitativă (întrebarea 36.1)	Validată
<i>Ipoteza 3: Motivarea este o pârgie strategică pentru crearea unui climat optim de lucru în activitățile desfășurate în structurile Poliției de Frontieră.</i>	Cercetarea cantitativă (întrebarea 36.2)	Validată
<i>Ipoteza 4: Sistemul de apreciere a performanțelor din structurile Poliției de Frontieră este influențat direct proporțional de motivația angajaților.</i>	Cercetarea cantitativă (întrebarea 36.3)	Validată
<i>Ipoteza 5: Există o corelație semnificativă statistic între factorii contextuali (cultura organizației, mărimea organizației, domeniul de activitate, strategia organizației, alte practici ale managementului resurselor umane) ai evaluării angajaților din structurile Poliției de Frontieră și nivelul de implicare în activitățile profesionale.</i>	Cercetarea calitativă (întrebarea a cincea a interviului)	Validată

Sursă: Elaborat de autor

APORTURILE PERSONALE ALE TEZEI DE DOCTORAT

Această cercetare aduce o contribuție substanțială în extinderea perspectivelor limitate de cunoaștere privind orientarea motivațională a membrilor personalului din cadrul entităților subordonate Inspectoratului Teritorial al Poliției de Frontieră și modalitățile prin care aceasta se concretizează într-un context național caracterizat de o economie aflată în proces de dezvoltare. Descoperirile obținute oferă managementului o perspectivă valoroasă asupra proceselor motivaționale permițând adaptarea unor strategii motivaționale adecvate. Aceste strategii pot avea un impact semnificativ asupra retenției angajaților valoroși.

Prin înțelegerea aprofundată a modului în care factori motivaționali diferiți afectează generațiile într-un context specific de dezvoltare economică, această cercetare oferă o perspectivă inovatoare și originală asupra mediului de lucru. Astfel, rezultatele obținute au potențialul de a contribui la crearea unor medii instituționale mai motivate și sustenabile, prin adaptarea strategiilor de management și dezvoltarea unor practici eficiente de retenție a angajaților valoroși.

Există și alte contribuții personale în domeniul cercetat. Acestea includ:

- Cercetarea și analiza riguroasă a celor mai semnificative lucrări de specialitate și studii științifice referitoare la motivarea angajaților, oferind o înțelegere profundă a factorilor motivaționali și a strategiilor asociate.
- Examinarea critică a celor mai importante teorii și modele motivaționale, evidențiind că nu există o singură teorie universal valabilă în acest domeniu. Această abordare deschisă și echilibrată aduce contribuții în ceea ce privește înțelegerea complexă a motivației angajaților.
- Investigarea interdependenței dintre motivare și satisfacția la locul de muncă, subliniind natura reciprocă a acestei relații. Am evidențiat că motivarea și satisfacția se influențează reciproc, identificând interacțiunile și mecanismele prin care aceste două aspecte se pot consolida reciproc.
- Analiza și înțelegerea mediului instituțional în care activează polițiștii de frontieră din studiul meu, aducând în discuție factorii specifici și contextul particular în care aceștia își desfășoară activitatea.
- Dezvoltarea unei metodologii de cercetare inovatoare pentru investigarea motivației angajaților din cadrul Ministerului Afacerilor Interne. Am stabilit definiția clară a

colectivității cercetate, am determinat mărimea eșantionului și am selectat metodele de eșantionare adecvate pentru a obține date reprezentative.

- Crearea, testarea și utilizarea unui chestionar ca principal instrument de colectare a datelor, asigurându-ne că întrebările sunt relevante și că obținem informații complete și valide pentru analiza ulterioară.

- Realizarea bazelor de date cu informațiile colectate prin intermediul chestionarului, asigurându-ne că datele sunt organizate și accesibile pentru analiza și interpretarea ulterioară.

- Valorificarea datelor colectate prin validarea chestionarelor, procesarea, analiza și interpretarea rezultatelor. Am utilizat metode statistice și tehnici de analiză pentru a obține înțelegeri relevante și pentru a trage concluzii semnificative.

- Analiza și interpretarea informațiilor colectate din partea respondenților, evidențiind tendințe și modele specifice situațiilor motivaționale ale generațiilor de angajați din sistemul supus analizei.

- Identificarea și ierarhizarea situațiilor motivaționale specifice generațiilor de angajați din sistemul supus analizei, oferind o perspectivă mai detaliată asupra preferințelor și așteptărilor acestora.

- Evaluarea gradului de satisfacție în muncă - la nivelul întregului eșantion.

- Evaluarea impactului efectelor pandemiei COVID-19 asupra personalului analizat, analizând schimbările și provocările aduse de această perioadă în motivația și satisfacția angajaților.

- Propunerea unor strategii de motivare a personalului din instituțiile subordonate Inspectoratului Teritorial al Poliției de Frontieră Sighetul Marmăției, având în vedere rezultatele și concluziile obținute din cercetarea noastră. Aceste propuneri vizează îmbunătățirea condițiilor de muncă, stimularea profesională și creșterea satisfacției angajaților.

Prin aceste contribuții, aducem noi perspective și înțelegeri în domeniul motivării angajaților și al dezvoltării strategiilor eficiente pentru a promova satisfacția și implicarea lor în organizații.

PROVOCĂRI ÎN ABORDAREA VIITOARE

Analizând limitările identificate anterior, este esențial să recunoaștem că cercetarea științifică prezentată poate fi îmbunătățită și este necesar să identificăm direcții viitoare de cercetare care să abordeze aceste aspecte. Astfel, propunem următoarele sugestii:

- Pentru a îmbunătăți nivelul de obiectivitate al studiului, se poate lua în considerare dezvoltarea și utilizarea unor metode noi și inovatoare de cercetare. Aceste metode ar putea implica utilizarea tehnologiilor avansate, cum ar fi monitorizarea electronică sau tehnici de colectare a datelor în timp real, pentru a reduce subiectivitatea și a obține informații mai precise.
- Pentru a obține o imagine mai completă și reprezentativă, este important ca cercetarea să fie extinsă la alte niveluri ale instituțiilor din cadrul Poliției de Frontieră Române, nu doar în cadrul județului sau regiunii, ci și la nivel național. Aceasta ar permite o înțelegere mai amplă a motivației și satisfacției angajaților din diverse contexte și ar oferi o perspectivă mai cuprinzătoare asupra fenomenului.
- O extindere interesantă a studiului ar fi prin includerea altor țări, cu niveluri economice diferite, pentru a realiza o analiză mai profundă a influenței factorilor precum nivelul de dezvoltare sau situația socială și politică asupra motivației angajaților. Aceasta ar contribui la înțelegerea mai detaliată a motivației în contexte culturale diverse și ar permite comparații relevante între țări.

Prin abordarea acestor direcții viitoare de cercetare, putem îmbunătăți calitatea și relevanța studiului, aducând contribuții semnificative la înțelegerea motivației angajaților și la dezvoltarea unor strategii eficiente în domeniu.

BIBLIOGRAFIE

Cărți:

1. Adams J.S., Jacobsen P.R., (1964), Effects of wage inequities on work quality - Journal of Applied Psychology
2. Anderson N., P. Herriot, (1994), Assessment and Selection in organizations, John Wiley, New York
3. Alderfer C.P., (1972), Existence, Relatedness and Growth, Human Needs in Organizational Settings, Free Press, New York
4. Armstrong M., Taylor S., (2009), Managementul resurselor umane: manual de practica, editia a 10 a, Editura: Codecs, Bucuresti
5. Bădescu A., Mirci C., Bogre G., (2008), Managementul resurselor umane: manualul profesionistului, Timișoara
6. Baranga, L., (2017), *Managementul firmei*, București
7. Beaumont P.B., (1992), The U.S. human resource literature: a review, Human Resource Strategies, London
8. Bennis W., Nanus B., (2000), Liderii - strategii pentru preluarea conducerii, Business Tech International
9. Bîrcă A., (2013), Managementul recompenselor. Chișinău, Editura ASEM
10. Burger J. (2019), Personality, Boston: Wadsworth: Cengage Learning
11. Certo S., (2001), Management Modern, ed. Teora, București
12. Chișu V. A., (2002), Manualul specialistului în resurse umane, Casa de editură IRECSON, București
13. Ciobanu A., Androniceanu A., Lazaroiu G., (2019) *An integrated psycho-sociological perspective on public employees' motivation and performance*. Frontiers in psychology.
14. Cornescu V., (2004), Managementul Resurselor Umane – curs, Editura Universității, București
15. Cole G.A., (2000), Managementul personalului, Ed. Codecs, București, p. 99
16. Craig C. P., (2014), *Work Motivation in Organizational Behavior*, Psychology Press
17. Daniel H. P., (2011), Drive. Ce anume ne motivează cu adevărat, Ed. Publica, București

18. Daniels A. C., (2021), Measure of a Leader: The Legendary Leadership Formula for Producing Exceptional Performers and Outstanding Results. McGraw-Hill Education.
19. Deci E. L., Flaste R., (2021), Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation. Penguin Books.
20. Deci E. L., Koestner, R. (2021), The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 32(4), 227-236.
21. Deci E. L., Ryan R. M., (2018), Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York, NY: The Guilford Press.
22. Deci, E. L. (2022). Intrinsic motivation. Springer International Publishing.
23. Duică, A., (2008), *Management*, Editura Bibliotheca, Târgoviște
24. Drucker P., (2006), Despre profesia de manager, Editura: Meteor Publishing
25. Gagné M., Deci E. L., (2018), Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 600-602.
26. Grawitch M. J., Ballard D. W. (Eds.), (2020), The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees. Washington, DC: American Psychological Association.
27. Grecu I., (2011), Perfecționarea managementului resurselor umane în firmă, Ed. ExPonto, Constanța
28. Hackman J. R., Oldham G. R., (2021), Work Redesign. Pearson.
29. Hudson H., (1992), The perfect Appraisal, Century Business, London
30. Ivancevich J.M., W.F.Glueck, (1986), Foundation of Personnel/Human resource Management, Business publications. Inc.. Texas.
31. Engler B., (2014), Personality Theories – An Introduction, Wadsworth: Cengage Learning
32. Filip P., (2007), *Aspecte ale managementului resurselor umane în administrația publică*, Editura Universității de Vest Timișoara
33. Fisher D.C. & alții, (1996), Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston
34. Fisher DC., Schoenfeld F.L., Shaw B.J., (1999), Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston
35. Folan P., Browne J., Jagdev H., (2007), Performance: Its meaning and content for today's business research, DBLP
36. Gary J., (1998), Comportament organizational, Ed. Economică, București

37. Goldsmith K., Dhar R. (2013), Negativity bias and task motivation: Testing the effectiveness of positively versus negatively framed incentives, *Journal of Experimental Psychology: Applied*
38. Goldsmith K., Dhar R. (2013), To motivate, better to take away than to give, *Kellogg Insight*
39. Ivancevich J. M., Giueck W.F, (1986), *Foundation of Personnel/Human resource Management*, Business publications Inc.. Texas
40. Kanfer R., & Chen, G. (2020). *Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects*. New York, NY: Routledge.
41. Latham G. P., & Pinder, C. C. (2018). *Work motivation: History, theory, research, and practice* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
42. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). *New developments in goal setting and task performance*. New York, NY: Routledge.
43. Luthans F., Luthans K. W., Luthans B.C., (2018), *Organizational behavior: An evidence-based approach* (13th ed.). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
44. Manolescu A., (2011), *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică
45. Manolescu A., Lefter V., Deaconu, A., (2007), *Managementul resurselor umane*, Ed.Economică
46. Maslow A., (1970), *Motivation and personality*, Harper and Row, New York
47. Mathis R. L. & alții, (1997), *Managementul resurselor Umane*, Editura Economică, București, p. 160
48. Mathis R. L., Jackson John H., Valentine S. R., Meglich P., (2016), *Human Resource Management* 15th Edition, Cengage Learning
49. Mitchell T.R., Daniels D., (2018), *Motivation: A biosocial and cognitive integration of motivation and emotion*. Oxford University Press.
50. Meyer, J. P., & Gagné, M. (2019). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(3), 347-367.
51. Milan K., (2002), *Management Consulting: A Guide to the Profession*, International Labour Organization
52. McGregor D., (1972), "An Uneasily Look at Performance Appraisal", *Harvard Business Review*
53. McGregor D.C., (1960), *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, New York
54. McIntyre N., Beauvais L. L., Scholl R., (1999), *Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes*, *Human Relations*, Vol. 52, No.2

55. Muchinsky P.M., (2006), *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Cengage Learning
56. Muchinsky P. M., (2006), *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Cengage Learning
57. McClelland D.C., (1977), *The Achieving Society*, Van Nostrand
58. Niculescu M., Vasile N., (2011), *Epistemologie - perspectivă interdisciplinară*, Târgoviște: Bibliotheca
59. Keenan K., (1997), *Cum să motivezi*, Ed. Rentrop & Straton, București
60. Konusuke M., (1993), *People before products, the human factor in business* Tankobon Hardcover, PHP institute
61. Kubr M., (2002), *Management Consulting: A Guide to the Profession*, International Labour Organization
62. Herzberg F., (1972), *Le travail et la nature de l'homme. L'Entreprise moderne d'édition*, Paris
63. Ouchi W.G, (1981), *Theory Z*. New York: Avon Books
64. Pink D. H., (2021), *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
65. Pitariu H.D., (1994), *Managementul resurselor umane, măsurarea performanțelor profesionale*, Editura All
66. Pitaru, H., (2000), *Managementul resurselor umane - Evaluarea performanțelor profesionale*, ed. A II-a, ALL Beck. București
67. Pitariu H. D., (1994), *Managementul resurselor umane, măsurarea performanțelor profesionale*, Editura All
68. Pohoăță I. (2011), *"Epistemologia și metodologia în știința economică"*, Editura Economica
69. Popescu C, (2009), *Economie*, Târgoviște, Editura: Bibliotheca
70. Popescu D. I., (2005), *„Managementul modern al organizațiilor”*, Editura „Fundatia România de Măine”, București
71. Popescu D.M., Petrescu A.G., Bîlcan, F.R., Petrescu M., (2019), *Elemente de management general – Repere teoretice fundamentale și aplicații*, *Târgoviște*
72. Prodan A., (1999), *Managementul de succes. Motivație și comportament*, Ed Polirom București
73. Radu E. (coord.), (2003), *Managementul resurselor umane*, Editura ASE, București
74. Rădăceanu E., (2001), *Management. Generatorul succesului*, Ed. Bren, București

75. Robert L. M., John H. J., Sean R., Meglich V. P., (2016) Managementul resurselor Umane. Ed. Economică, București
76. Rensis L., (1967), Human Organization: Its Management and Value Hardcover, McGraw Hill Higher Education
77. Ristea A.L., Ioan-Franc V., (2009), "Metodică în cercetarea științifică", București: Expert
78. Sang H. Kim, (2012), 1001 de feluri de a te motiva pe tine și pe ceilalți, Editura: House of Guides Publishing Grup
79. Segall L., (1989), "Kiss Appraisal Woes Goodbye", Supervisory Management, no. 34
80. Sirota D., Mischkind A. L., Meltzer M., (2010), Motivarea angajatilor, Editura: All, București
81. Salanova M., Schaufeli W. B. (Eds.), (2021), Job engagement: Antecedents and effects on job performance. New York, NY: Routledge.
82. Schneider B., Bowen D. E., (2021), Winning the Service Game. Routledge.
83. Steers R. M., Porter L. W., (2018), Motivation and work behavior (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
84. Stephen R. Covey, (2019), Cele 7 obisnuite ale familiilor extraordinar de eficace. Cum să clădesti o cultura familială frumoasă într-o lume agitate, Editura: ACT si Politon
85. Steve M., (2002), Organizational psychology: a scientist-practitioner approach, John Wiley & Sons, New York
86. Skinner B.F., (1953), Science and Human Behavior, Macmillian Company
87. Vagu P., Stregăroiu I., (2007), Motivarea în muncă: de la teorie la practică. Târgoviște: Editura Bibliotheca
88. Voicu C., (2001), Managementul organizational în domeniul ordinii publice, Ed. Ministerului de Interne, București
89. Voicu C., Pruna S., (2007), Managementul organizational al politiei – Fundamente teoretice, Bucuresti
90. Trist E., Bamforth K. W., (2021), Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. Routledge.
91. Torrington D., Hall L., (1995), Personnel Management, Prentice Hall
92. Torrington D., (2009), Fundamentals of Human Resource Management: Managing People at Work, Pearson Education
93. Vroom V.H., (1974), Management and Motivation. Ed.Penguin

94. Vroom V. H., (2021), Work and Motivation. Routledge
95. Weiner I.B., Schinka J.A., Velicer W.F., (2013), Manual de psihologie: Metode de cercetare în psihologie, volumul 2, Hoboken, New Jersey: Wiley

Articole științifice:

96. Băban I., Băban M., (2018), Motivația și performanța la nivelul Poliției de Frontieră Române. Revista de Management Comparat Internațional, 19(5), 543-554.
97. Bower M., Torrington J., Typology of Free Web- based Learning Technologies, Educase Report, 2020, Aprilie 29, disponibil pe: <https://library.educause.edu/resources/2020/4/typology-of-free-web-based-learning-technologies>, accesat la data de 29.03.2022, ora 18:20
98. Brink K., Zondag M., (2019), Examining Job Attribute Preferences Across Three Generational Cohorts, Journal of Career Development.
99. Brown A., Charlwood A., Spencer D.A., (2012), Not all that it might seem: why job satisfaction is worth studying despite it being a poor summary measure of job quality. Work, employment and society, 26(6), 1007-1018.
100. Bussy N. M., Suprawan L., (2012), Most valuable stakeholders: The impact of employee orientation on corporate financial performance, Public Relations Review, Vol. 38, Nr. 2, Iunie, p. 280-287
101. Cerasoli C.P., Nicklin J.M., Ford M.T., (2014), Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. Psychological Bulletin, 3(2), 1-29.
102. Cheeseman K., Downey R., (2012), Talking ‘Bout My Generation: The Effect of “Generation” on Correctional Employee Perceptions of Work Stress and Job Satisfaction, The Prison Journal 92:1, 2012, p. 24 –44
103. Chuang N.K., Yin D., Dellmann-Jenkins M., (2016), Intrinsic and Extrinsic factors impacting casino hotel chefs’ job satisfaction. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21(3), 323-340.
104. CIPD, (2008). Gen Up: How the four generations work. available online at <http://www.cipd.co.uk/binaries/gen-uphow-four-generations-work.pdf>, accesat în data de 15.01.2022
105. Cran C., (2010), „101 Ways to make Generations X, Y and Zoomers Happy at Work”, Synthesis at Work Inc; ISBN 978-0-9780363-3-1 (e-book edition), accesat în data de 15.01.2022

106. Dobre O. I., Enescu C., Ene C. D., (2019), Motivation and Job Satisfaction in the Romanian Border Police. *Sustainability*, 11(13), 3566. Biswas, S., Relationship between psychological climate and turnover intentions and its impact on organisational effectiveness: A study in Indian organisations, *IIMB Management Review*, Vol. 22, Nr. 3, Septembrie 2010, p. 102-110.
107. Ronnes D., Smith K., (2010) Stability in motivation during teacher education, *Journal of Education for Teaching: International research and pedagogy*, 36:2, p.170.
108. De Lange A. H., Bal P. M., Van der Heiden B. I. J. M., De Jong N., Schaufeli, W. B., (2011), When I'm 64: Psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus. *Work & Stress*, 25(4), 338–354. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.632610>, accesat in 25.02.2022.
109. Deloitte, (2014), Big demand and high expectations., preluat de pe <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>. Accesat la 28.03.2022.
110. Fiorillo D., Nappo N., (2014), Job satisfaction in Italy: individual characteristics and social relations. *International Journal of Social Economics*, 41(8), 683- 704.
111. Foster J.J., Motivation in the workplace. În N. Chmiel (editor) *Work and organizational psychology*, Oxford: Blackwell Publishers, 2000 p.302-326
112. Francis T., Hoefel F., (2018), 'True Gen': Generation Z and its implications for companies, [Online], Disponibil pe <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>, ccesat la data de 30.03.2020, ora 11:30
113. Gao L., Janssen O., Shi K., (2011), Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors, *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, Nr. 4, August 2011, p. 787-798
114. Giancola F., (2006), The generation gap: More myth than reality? *Human Resource Planning*, 29(4), 32–37.
115. Glass A., (2007), Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), pp. 98–103.
116. Goh E., Okumus F., (2020), Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>, accesat în data de 10.02.2022
117. Gruman J.A., Saks A.M., (2011), Performance management and employee engagement, *Human Resource Management Review*, Vol. 21, Nr. 2, Iunie 2011, p. 123-136.

118. Herzberg F., Mausener B., Snyderman B.B., (1999), *Motivation versus Hygiene*, J.A. Shtogren (editor) *Skyhooks for leadership. A new framework that brings together five decades of thought – from Maslow to Senge*, New York: AMACON, p.171-174
119. Hondeghem A., Vandenabeele W., (2005), „Valeurs et motivations dans le service public. Perspective comparative. France et Pays Bas” în *Revue française d'administration publique* no.115.
120. Hoole C., Bonnema J., (2015), Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1). Art. #681, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>, accesat in 17.02.2022.
121. Guo W., Li T., Wu N., (2015), Empirical Study on the Effects of Leader's Verbal Communication Style on Employee's Job Satisfaction. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 211-227. doi: 10.4236/jhrss.2015.34027, Accesat in 10.09.2022
122. Huselid M. A., (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, p. 635-672
123. Karakas F., Manisaligil A., Sarigollu E., (2015), Management learning at the speed of life: Designing reflective, creative, and collaborative spaces for millenials. *The International Journal of Management Education*, 13, 237-248, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijme.2015.07.001>, accesat în data de 01.03.2022.
124. King C., Murillo E., Lee H., (2017), The effects of generational work values on employee brand attitude and behavior: A multi-group analysis. *International Journal of Hospitality Management* 66, 92-105, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.006>, accesat în data de 02.03.2022
125. Knapp T.J., (1974), An Index to B. F. Skinner's: *Beyond Freedom and Dignity*. *Behaviorism*, 2(2), 180–188. <http://www.jstor.org/stable/27758821>, accesat în data de 16.01.2021
126. Kooij D.T.A.M., De Lange A.H., Jansen P.G.W., Kanfer R., Dikkers J. S. E., (2011), Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225. <https://doi.org/10.1002/job.665>, accesat in 25.02.2022
127. Kumar P., (2014), Managing career aspirations of Generation Y - a key to business excellence. *Global Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(5), 101-112.
128. Latkovikj M.T., Popovska M.B., Popovski V., (2016), Work Values and Preferences of the New Workforce: HRM Implications for Macedonian Millennial Generation. *Journal of Advance Management Science*, 4(4), 312-318.

129. Mokhtarian F., Mohammadi R., (2011), Effective Factors on Psychological Aspects of Employee Empowerment. Case Study: Employee's Point of Views in one of the Sub-Organizations of Iranian Ministry of Science, Research and Technology, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 30, p. 786-790
130. Motlou R.G., Singh S., Karodia A.M., (2016), An evaluation of the impact of job satisfaction on employee retention at Lonmin Rowland Shaft North West Province. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(10), 15- 49.
131. Müller K., Alliaat R., Benninghoff F., (2009), "Attracting and Retaining Teachers: A Question of Motivation", *Educational Management Administration & Leadership*, 37: 5, p. 592
132. Muravschi-Lişman A., (2012), "Gestionarea personalului: imperativ şi motivare." *Studia Universitatis Moldaviae (Seria Ştiinţe Exacte şi Economice)* 57.7.
133. Mureşan I.C., Ştefan I.V., Iancu, A., (2020), Motivation and Employee Performance: A Study of the Romanian Border Police. *Sustainability*, 12(15), 6189.
134. Negoită A.B., Olaru M., (2021), Motivation and Its Influence on Employee Performance in the Romanian Border Police. *Administrative Sciences*, 11(1), 12.
135. Neves de Jesus S., Lens W., (2005) "An Integrated Model for the Study of Teacher Motivation", *Applied Psychology: An international Review*, 54:1, p. 125.
136. Nicolae E., 2019, "Aşteptările generaţiei Z de la piaţa muncii", *Revista de sociologie aplicată*, vol. 3, nr. 1, pag. 1-19, disponibil pe <http://sociologieaplicata.ro/wp-content/uploads/2019/09/NICOLAE-RSA-2019-31.pdf>, accesat la data de 14.07.2020, ora 13:45
137. Onimole S.O., (2015), Work Design and Job Satisfaction. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(10), 202-207.
138. Oprea C.M., (2003), Motivarea personalului, în *Raporturi de muncă*, v. 7, nr. 6
139. Pan B., Shen X., Liu L., Yang Y, Wang L., (2015), Factors associated with job satisfaction among University Teachers in Northeastern Region of China: A cross-sectional Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(1), 12761-12775.
140. Panaite N., Prodan A., Duş D., Duş C., Lefter V., Mălăescu S., Moraru C., Porumb E., Puia R., *Managementul Resurselor Umane*, Ediţie online, 2011, disponibil pe https://www.academia.edu/11159558/MANAGEMENTUL_RESURSELOR_UMANE, accesat la data de 10.07.2020, ora 14:20

141. Park R., (2012), Cognitive and affective approaches to employee participation: Integration of the two approaches, *Journal of World Business*, Vol. 47, Nr. 3, Iulie 2012, p. 450-458
142. Pînzaru F., Mitan A., (2015), Mangers versus Digital Natives Employees. A Study Regarding the Perceptions of the Romanian Managers Working with Youngsters. *Lucrare prezentată la a XVI-a Conferință Internațională Eurasia Business and Economics Society, Bahcesehir University, TMB și IEAD, Istanbul, Turcia, 27-29 Mai 2015.*
143. Pînzaru F., (2016), Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y versus Other Generations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(2), 173-192
144. Popa, I., & Ioniță, D. (2019). The Impact of Motivation on Employee Performance in the Romanian Border Police. *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association (IBIMA)*, 2172-2182.
145. Popescu R.M., Năstase P., (2022), The Role of Motivation in Improving Human Resources Performance in the Romanian Border Police. *Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA)*, 42-50.
146. Saari L.M., Judge T.A., (2004), Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
147. Singh V., Thurman A., How Many Ways Can We Define Online Learning? A Systematic Literature Review of Definitions of Online Learning (1988-2018). *American Journal of Distance Education*, 33(4), 2019: 289-306
148. Sirota D., Klein D., (2013), *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*. New Jersey: Pearson Education.
149. Skaalvik E. M., Skaalvik S., (2011) "Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion", *Teaching and Teacher Education*, 27:1, p. 1031.
150. Spector P., (1985), Minnesota Satisfaction Questionnaire. *American Journal of Community Psyhchology*, 13(6), 693-713.
151. Staicu M. L., Crețu A., (2021), Factors Influencing Motivation and Performance of Employees in the Romanian Border Police. *Sustainability*, 13(8), 4320.
152. Tudorache A.M., Pînzaru F., (2022), Enhancing Employee Performance in the Romanian Border Police through Motivation Strategies. *Proceedings of the International Conference on European Integration - Realities and Perspectives (ERINP)*, 12(1), 238-247.

153. Treuren G., Anderson K., (2010), Them employment expectation of different age cohorts: Is Generation Y really that different?. Australian Journal of Career Development, 19(2), 49-60

154. Williams V.N., Medina J., Medina A., Clifton S., (2016), Bridging the Millennial Generation Expectation Gap: Perspectives and Strategies for Physician and Interprofessional Faculty. The American Journal of the Medical Sciences, <http://dx.doi.org/10.1016/j.amjms.2016.12.004>, accesat în data de 07.03.2022

155. Wilson A.M., Understanding organisational culture and the implications for corporate companies, European Journal of Marketing, Vol. 35, Nr. ¾, 2001, 353-367.

156. Wong M., Gardiner E., Lang W., Coulon L., (2008), Generational differences in personality and motivation. Journal of Managerial Psychology, 23(8), 878–890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>, accesat in 20.02.2022

157. Yang C.-L., Hwang M., (2014), Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. Chinese Management Studies, 8(1), 6-26.

158. Yusoff W.F.W., Kian T.S., Idris M.T.M, (2013), Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for todays environment?. Global Journal of Commerce & Management Perspective, 2(5), 18-22.

Surse online:

159. <https://www.yourarticlelibrary.com/management/bernards-contribution-towards-the-development-of-management/27887>, accesat 12 mai 16:15

160. <https://www.bl.uk/people/frederick-winslow-taylor>, accesat 15 mai, ora 11:15

161. <https://www.managers.org.uk/~media/Campus%20Resources/Henri%20Fayol%20%20Planning%20organisation%20command%20coordination%20and%20control.ashx>, accesat 15 mai 12:00

162. <https://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn>, accesat 12 mai 16:30

163. https://www.wulrich.com/cwc_bibliography.html, accesat 12 mai ora 17:00

164. <https://www.britannica.com/biography/Elton-Mayo>, accesat în data de 4 mai , ora 17:05

165. <https://hollisarchives.lib.harvard.edu/repositories/11/resources/455>, accesat în data de 4 mai, ora 18:00

166. <https://dexonline.ro/definitie/motiva%C8%9Bie>, accesat in data de 7 decembrie 2020, ora 7:00

167. <http://ccarma.centre.ubbcluj.ro/motivatia/>, accesat 10 decembrie 2020, ora 13:00

168. https://scholar.google.ro/scholar?q=Stanciu+%C5%9E.,2003&hl=ro&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar , accesat 20 iunie 2020, ora 22:30
169. <https://www.business-to-you.com/blake-mouton-managerial-grid/>, accesat 10 iunie 2020, ora 12:00
170. https://www.wulrich.com/cwc_bibliography.html, accesat 12 mai ora 17:00
171. <https://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn>, accesat 12 mai 16:30
172. <https://www.rasfoiesc.com/business/management/resurse-umane/Relatia-dintre-satisfactie-mot84.php>, accesat în data de 20 februarie 2020, ora 18:30
173. <https://www.austral.ro/blog/10-carti-care-sa-ti-ghideze-managementul-resurselor-umane>, accesat în data de 10 noiembrie 2020, ora 19:50
174. <https://www.officedirect.ro/blog/motivarea-angajatilor-importanta-ei-si-ce-solutii-au-managerii>, accesat în data de 10 februarie 2021, ora 13:00
175. Tehnici și metode de evaluare a performanțelor. Evaluarea potențialului, 2003.pdf, accesat 10 ianuarie 2022, ora 13
176. chestionare-evaluare-angajati-pdf.pdf, accesat 20 noiembrie 2021, ora 17
177. file:///C:/Users/johny/OneDrive/Desktop/Vlad%20in%20lucru/model%20motivare%20suedia%20-%20eng.pdf, accesat 25 noiembrie 2021, ora 14
178. file:///C:/Users/johny/OneDrive/Desktop/Vlad%20in%20lucru/utile%20vlad/a12%20(6).pdf, accesat 15 noiembrie 2021, ora 16
179. <https://www.politiadefrontiera.ro/ro/structura-teritoriala-sighetu-marmatiei/> , accesat 3 ianuarie 2022, ora 15:30
180. Tehnici și metode de evaluare a performanțelor. Evaluarea potențialului, 2003.pdf, accesat 10 ianuarie 2022, ora 13
181. chestionare-evaluare-angajati-pdf.pdf, accesat 20 noiembrie 2021, ora 17
182. file:///C:/Users/johny/OneDrive/Desktop/Vlad%20in%20lucru/model%20motivare%20suedia%20-%20eng.pdf, accesat 25 noiembrie 2021, ora 14
183. file:///C:/Users/johny/OneDrive/Desktop/Vlad%20in%20lucru/utile%20vlad/a12%20(6).pdf, accesat 15 noiembrie 2021, ora 16
184. <https://www.politiadefrontiera.ro/ro/structura-teritoriala-sighetu-marmatiei/>, accesat 3 ianuarie 2022, ora 15:30

Documente legislative:

185. Legea nr. 157/1996 privind prevenirea și combaterea migrației ilegale: Această lege stabilește norme și măsuri pentru prevenirea și combaterea migrației ilegale și reglementează activitatea Poliției de Frontieră în acest domeniu.

186. Legea nr. 362/2004 privind abrogarea Legii nr. 46/1994 pentru organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră Române: Această lege a abrogat legea anterioară și a reglementat aspectele organizatorice și de funcționare ale Poliției de Frontieră.

187. Legea nr. 448/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap: Deși aceasta nu este o lege specifică Poliției de Frontieră, aceasta reglementează drepturile persoanelor cu handicap, inclusiv în contextul călătoriilor și trecerii frontierei.

188. Legea nr. 122/2006 privind azilul în România: Această lege stabilește norme și proceduri pentru acordarea și protecția azilului în România și se aplică și în contextul controalelor de frontieră efectuate de Poliția de Frontieră.

189. Legea nr. 298/2008 privind organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră Române: Această lege stabilește structura, competențele și funcționarea Poliției de Frontieră și clarifică rolul acesteia în asigurarea securității frontierelor României.

190. Legea nr. 199/2010 privind regimul străinilor în România: Această lege reglementează regimul străinilor care intră, tranzitează sau rămân în România și este relevantă pentru activitatea Poliției de Frontieră în gestionarea controalelor la frontierele României.

191. Hotărârea de Guvern nr. 140/2012 pentru aprobarea Strategiei naționale de management integrat al frontierei României pentru perioada 2012-2016: Această hotărâre stabilește strategia și obiectivele României în gestionarea și securizarea frontierelor, precum și rolul Poliției de Frontieră în implementarea acesteia.

192. Hotărârea de Guvern nr. 876/2014 privind stabilirea cuantumului taxelor pentru actele de frontieră și trecere a frontierei de stat ale României: Acest act stabilește taxele aplicabile pentru diversele servicii de trecere a frontierei și actele de frontieră emise de către Poliția de Frontieră.

193. Hotărârea de Guvern nr. 570/2015 privind Strategia Cadru Multianuală pentru gestionarea frontierelor externe ale Uniunii Europene 2015-2020: Această hotărâre se referă la strategia Uniunii Europene pentru gestionarea frontierelor externe, iar Poliția de Frontieră a României contribuie la implementarea acesteia la nivel național.

194. Hotărârea de Guvern nr. 1045/2015 privind documentele de călătorie ale cetățenilor români: Această hotărâre stabilește regulile privind documentele de călătorie necesare cetățenilor români pentru a traversa frontierele României și reglementează activitatea Poliției de Frontieră în această privință.

195. Regulamentul (UE) 2017/458 al Parlamentului European și al Consiliului din 15 martie 2017 de modificare a Regulamentului (UE) nr. 2016/399 în ceea ce privește rețeaua Sistemului de Informații al Schengen în legătură cu datele de călătorie ale persoanelor căutate sau dispărute: Acest regulament modifică Regulamentul privind codul Uniunii cu privire la

regimul de trecere al frontierei și se referă la datele de călătorie ale persoanelor căutate sau dispărute, relevante pentru activitatea Poliției de Frontieră.

196. Hotărârea de Guvern nr. 46/2018 pentru stabilirea criteriilor și condițiilor de efectuare a controlului la frontiera de stat, precum și a formalităților specifice trecerii frontierei de stat de către persoane și mijloace de transport: Această hotărâre stabilește criteriile și condițiile de control la frontiera de stat și reglementează formalitățile pentru trecerea frontierelor de către persoane și mijloace de transport.

197. Ordinul MAI nr. 210/2017 privind aplicarea Regulamentului (UE) 2016/399 al Parlamentului European și al Consiliului din 9 martie 2016 privind codul Uniunii cu privire la regimul de trecere al frontierei: Acest ordin detaliază modul în care se aplică regulamentul Uniunii Europene privind trecerea frontierei și pune în aplicare măsurile la nivel național.

198. Hotărârea de Guvern nr. 1057/2019 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a Poliției de Frontieră Române: Acest regulament detaliază modul în care funcționează Poliția de Frontieră, stabilind atribuțiile și responsabilitățile personalului și a altor structuri ale instituției.

199. Legea nr. 362/2019 pentru modificarea și completarea Legii nr. 362/2004 privind abrogarea Legii nr. 46/1994 pentru organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră Române: Această lege aduce modificări și completări la Legea privind organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră, actualizând și reglementând aspecte specifice.

200. Hotărârea de Guvern nr. 204/2016 privind modificarea și completarea Hotărârii Guvernului nr. 1057/2019 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a Poliției de Frontieră Române: Această hotărâre aduce modificări la regulamentul-cadru care stabilește organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră.

201. Hotărârea de Guvern nr. 529/2019 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 362/2004 privind abrogarea Legii nr. 46/1994 pentru organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră Române: Aceste norme metodologice oferă detalii suplimentare și clarificări cu privire la aplicarea Legii privind organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră.

202. Convenția de aplicare a Acordului Schengen: Acesta este un document internațional important, care stabilește norme și proceduri pentru eliminarea controlului la frontierele interne ale statelor membre ale spațiului Schengen și pentru consolidarea controlului la frontierele externe comune, inclusiv în ceea ce privește cooperarea între Poliția de Frontieră din diferite state membre.

203. Legea nr. 55/2020 privind unele măsuri pentru prevenirea și combaterea efectelor pandemiei de COVID-19: Această lege a fost adoptată de către Parlamentul României pentru a stabili măsuri specifice în contextul pandemiei de COVID-19.

204. Hotărârea Guvernului nr. 394/2020 privind declararea stării de alertă și măsurile care se aplică pe durata acesteia pentru prevenirea și combaterea efectelor pandemiei de COVID-19: Această hotărâre a Guvernului României a instituit starea de alertă și a stabilit măsurile aplicabile pentru prevenirea și combaterea pandemiei de COVID-19.

205. Ordonanța Militară nr. 1/2020 privind măsuri de prevenire a răspândirii COVID-19: Această ordonanță militară a fost emisă pentru a reglementa măsurile specifice în timpul stării de urgență sau a stării de alertă.

206. Ordinul Ministerului Sănătății nr. 1.718/2020 pentru aprobarea Normelor de aplicare a măsurilor de prevenire a răspândirii COVID-19: Acest ordin ministerial a stabilit norme și protocoale specifice privind prevenirea și gestionarea COVID-19 în diverse medii și contexte.

207. Hotărârea Guvernului nr. 476/2020 privind prelungirea stării de alertă pe teritoriul României: Această hotărâre a Guvernului a prelungit starea de alertă în România și a stabilit noi măsuri aplicabile pentru gestionarea pandemiei de COVID-19.

208. Legea nr. 136/2020 privind instituirea unor măsuri în domeniul sănătății publice în situații de risc epidemiologic și biologic: Această lege stabilește norme generale privind sănătatea publică și măsurile aplicabile în situații de risc epidemiologic și biologic, inclusiv pandemia de COVID-19.

209. Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 158/2020 privind instituirea unor măsuri în domeniul sănătății publice în situații de risc epidemiologic și biologic: Această ordonanță de urgență a completat Legea nr. 136/2020 și a stabilit măsuri suplimentare pentru gestionarea pandemiei de COVID-19.

210. Ordinul Ministerului Sănătății nr. 1.290/2020 pentru aprobarea Măsurilor generale de prevenire și control a infecției cu virusul SARS-CoV-2 la locul de muncă: Acest ordin ministerial a stabilit măsuri specifice pentru a preveni și controla infecția cu virusul SARS-CoV-2 în mediul de lucru.

211. Ordinul Ministerului Sănătății nr. 1.814/2020 pentru modificarea și completarea Anexei la Ordinul ministrului sănătății nr. 1.290/2020 privind aprobarea Măsurilor generale de prevenire și control a infecției cu virusul SARS-CoV-2 la locul de muncă: Acest ordin ministerial a adus modificări la măsurile generale de prevenire și control a infecției cu SARS-CoV-2 la locul de muncă.

212. Decretul Președintelui României nr. 195/2020 pentru prelungirea stării de urgență pe teritoriul României: Acest decret prezidențial a prelungit starea de urgență în România și a stabilit noi măsuri pentru gestionarea pandemiei de COVID-19.

213. Decretul Președintelui României nr. 240/2020 privind instituirea stării de alertă pe teritoriul României: Acest decret prezidențial a instituit starea de alertă în România, înlocuind starea de urgență, și a stabilit noi măsuri pentru combaterea pandemiei de COVID-19.

214. Decretul Președintelui României nr. 240/2020 privind declararea stării de urgență pe teritoriul României: Acest decret prezidențial a declarat starea de urgență în România în contextul pandemiei de COVID-19 și a stabilit măsurile care să fie aplicate pe durata stării de urgență.



CURRICULUM VITAE



INFORMAȚII PERSONALE

Nume și prenume: **GOVOR VLAD - NICOLAE**

Adresa: Piața Romană, bloc D/3, apartament 13, 440032 Satu Mare (România)

Telefon: (+40)741639025

Adresa de email: vladgovor@yahoo.com

Sexul: Masculin

Data nașterii: 20/06/1985

Naționalitatea: română

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

2006 – Prezent Agent de poliție de frontieră I.T.P.F. Sighetu Marmăției, S.P.F. Halmeu Dragoș Vodă, nr. 38, Sighetu Marmăției (România), 435500

Tipul sau sectorul de activitate Agent operativ, Ture serviciu

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

2019 – în prezent – Universitatea Valahia studii doctorale, domeniul Management

2008 – 2009 Diplomă de Masterat - Institutul de Drept Civil și Procedură Civilă, Facultatea de Științe Juridice din cadrul Universității de Vest "Vasile Goldi" Arad

2004 – 2008 Diplomă de Licență Facultatea de Științe Juridice din cadrul Universității de Vest "Vasile Goldi" Arad, Domeniul: Drept, Specializarea: Drept

2000 – 2004 Diplomă Bacalaureat Colegiul Național "Mihai Eminescu" Satu Mare, Filiera: Teoretică, Profil: Real, Specializarea: Matematică - Informatică

Alte diplome:

2007 Certificat de Competență Profesională Școala de Formare Inițială și Continuă a Personalului Poliției de Frontieră Timișoara, Grad profesional: Agent de poliție, Arma/ Specialitatea: Poliția de Frontieră

2012 Certificat de Atestare Școala de Pregătire a Agenților Poliției de Frontieră "Avram Iancu" Oradea

Curs de perfecționare a formatorilor multiplicatori, modulul "Combaterea Fraudei în documente și vize"

2010 Certificat de Absolvire, Școala de Pregătire a Agenților Poliției de Frontieră "Avram Iancu" Oradea - Perfecționare curentă a Agenților Poliției de Frontieră - Informații de Frontieră

2004 Atestat Profesional Colegiul Național "Mihai Eminescu" Satu Mare -

Competențe de operare pe calculator și competențe de nivel mediu de programare

COMPETENȚE PERSONALE

Limba maternă: Română

Limbi străine cunoscute Autoevaluare:

Limbile străine	ÎNȚELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
Engleză	B2	B2	B2	B2	B2
Franceză	B1	B1	B1	B1	B1

(*) Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine Niveluri: A1 și A2: Utilizator elementar - B1 și B2: Utilizator independent - C1 și C2: Utilizator experimentat Cadrul european comun de referință pentru limbi străine

Competențe de comunicare :

- bune abilități de comunicare dobândite de-a lungul carierei
- excelente abilități de interacțiune cu oamenii

Competențe organizaționale/ manageriale

- punctualitate, capacitate de a lua decizii în condiții de stres
- capacitate de a analiza sarcini și responsabilită
- lucru în echipă
- spirit de evaluare și îmbunătățire
- capacitate de autoperfecționare

Competențe dobândite la locul de muncă

- buna cunoaștere a cadrului legislativ și depistarea falsurilor în documente de călătorie și vize și o bună cunoaștere a profilurilor de risc și aplicarea biometriei în verificarea documentelor
- perfecționarea în domeniul traficului cu auto furate

Competențele digitale

AUTOEVALUARE				
Procesarea informației	Comunicare	Creare de conținut	Securitate	Rezolvarea de probleme
Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat

Competențele digitale - Grilă de auto-evaluare

Permis de conducere B

Lista articolelor publicate

Articole științifice în reviste/jurnale ISI/BDI

2023

1. Șanta Sergiu Leontin, **Govor Vlad Nicolae**, *Internal crisis. Perceptions of border police employees regarding the scanning of the domestic environment in the face of crises*, (în curs de publicare)

2. **Govor Vlad Nicolae**, Șanta Sergiu Leontin, *Border police performance, mentoring and coaching sessions*, (în curs de publicare)

3. **Govor Vlad**, *Case study on the factors that motivate performance and reduce pandemic effects*, STRATEGII MANAGERIALE Revistă editată de Universitatea „Constantin Brâncoveanu” Pitești, Volume XV, No. II (60) / 2023, ISSN 2392 – 8123, ISSN–L 1844 – 668X, pp. 86-95 (Revista Strategii Manageriale - Universitatea Constantin Brancoveanu - Arhiva - 2023 - Revista nr. 2 (60))

2022

4. Iosifescu Alexandra, **Govor Vlad**, Monica Cojoacaru, *The relationship between human resources motivation and the performance of the institution - case study Border Police*, The Journal Contemporary Economy Revista Economia Contemporană, The Journal Contemporary Economy, Volume 7, Issue 3/2022, ISSN 2537 – 4222, ISSN-L 2537 - 4222, pp. 61-65, (Revista Economia Contemporana- Universitatea Constantin Brancoveanu - Arhiva - Vol. 7, Nr. 3 - RELAȚIA DINTRE MOTIVAȚIA RESURSELOR UMANE ȘI PERFORMANȚA INSTITUȚIEI - STUDIU DE CAZ POLIȚIA DE FRONTIERĂ (revec.ro))

2021

5. **Govor Vlad**, Iosifescu Alexandra, Șanta Sergiu Leontin, *Case study regarding the performance assessment in border police structures*, The International Conference 'Education and Creativity for a Knowledge-Based Society' - Economic Sciences - XIVth Edition, ISBN: 978-3-9503145-4-0, 2020, ISSN 2248-0072, (<https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=4300170650170890800900891110990700780080060880860390741190290850660930151270671260920000031060230170251101221271030050961211050280350680620080830070270090050901060280880370181270301210980>)

[26083012005017083087125103024099001119123064091104025096000115022&EXT=pdf
&INDEX=TRUE](https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=430017065017089080090089111099070078008006088086039074119029085066093015127067126092000003106023017025110122127103005096121105028035068062008083007027009005090106028088037018127030121098026083012005017083087125103024099001119123064091104025096000115022&EXT=pdf&INDEX=TRUE)), pp. 33-38.

6. Sergiu Santa Leontin, Iosifescu Alexandra, **Govor Vlad**, *The scale of professional development of the National Police manager*, THE INTERNATIONAL CONFERENCE 'EDUCATION AND CREATIVITY FOR A KNOWLEDGE-BASED SOCIETY' - ECONOMIC SCIENCES - XIVTH EDITION, ISBN: 978-3-9503145-4-0, 2020, ISSN 2248-0072, (<https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=430017065017089080090089111099070078008006088086039074119029085066093015127067126092000003106023017025110122127103005096121105028035068062008083007027009005090106028088037018127030121098026083012005017083087125103024099001119123064091104025096000115022&EXT=pdf&INDEX=TRUE>), pp. 44-48.

7. Iosifescu Alexandra, Santa Leontin Sergiu, **Govor Vlad**, *Motivating and the motivation of the generations of employees*, THE INTERNATIONAL CONFERENCE 'EDUCATION AND CREATIVITY FOR A KNOWLEDGE-BASED SOCIETY' - ECONOMIC SCIENCES - XIVTH EDITION, ISBN: 978-3-9503145-4-0, 2020, ISSN 2248-0072, (<https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=430017065017089080090089111099070078008006088086039074119029085066093015127067126092000003106023017025110122127103005096121105028035068062008083007027009005090106028088037018127030121098026083012005017083087125103024099001119123064091104025096000115022&EXT=pdf&INDEX=TRUE>), pp. 39- 43.

Participări la conferințe cu caracter internațional

2023

1. **Govor Vlad Nicolae**, Șanta Sergiu Leontin, *Border police performance, mentoring and coaching sessions*, Economic Convergence in European Union (ECEU), 20th edition – “Transforming the future of work: navigating the intersection of digital transformation and human capital”, susținută de Bucharest University of Economic Studies, 6- 7 aprilie 2023.

2. Sergiu Șanta, **Govor Vlad Nicolae**, *Internal crisis. Perceptions of border police employees regarding the scanning of the domestic environment in the face of crises*, Economic Convergence in European Union (ECEU), 20th edition – “Transforming the future of work: navigating the intersection of digital transformation and human capital”, susținută de Bucharest University of Economic Studies - The Faculty of

2022

3. **Govor Vlad**, *Case study on the factors that motivate performance and reduce pandemic effects*, The International Conference “Knowledge Economy – Challenges of the 21st Century” - “Europe under multiple crises. The challenges ahead”, organizată de Universitatea Constantin Brâncoveanu din Pitești 2022, 24.11.2022, (online)

4. **Govor Vlad**, Iosifescu Alexandra, *The relationship between human resources motivation and the performance of the institution - case study Border Police*, International Scientific Conference ”Accounting and Finance – the global languages in business”, 7th Edition, susținută de Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești 2022, 08.04.2022.

2021

5. **Govor Vlad**, Șanta Sergiu, *The impact of the pandemic context on motivation in the public sector – case study regarding border police*, “3 rd International Conference GIKS 2021 Global Interferences of Knowledge Society”, 12-13.11.2020, (online)

2020

6. Șanta Sergiu, **Govor Vlad**, *Study on the features of the manager (from the organizations of the Ministry of Internal Affairs) related to the current pandemic times, “Europe in pandemic times: facts, challenges and responses”*, International Conference Knowledge Economy - Challenges of the 21st Century - Europe in pandemic times: facts, challenges and responses susținută de Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești 2020, 26.11.2020.

7. Iosifescu Alexandra, Sergiu Șanta, **Govor Vlad**, *Motivating and the motivation of the generations of employees*, "The International Conference Education and Creativity for a Knowledge – based Society – ECONOMIC SCIENCES" susținută de Universitatea "Titu Maiorescu" București 2020, 12-14.11.2020.

8. **Govor Vlad**, Iosifescu Alexandra, Sergiu Șanta, *Case study regarding the performance assessment in Border Police structures*, "The International Conference Education and Creativity for a Knowledge – based Society – ECONOMIC SCIENCES" susținută de Universitatea "Titu Maiorescu" București 2020, 12-14.11.2020.

9. Sergiu Șanta, Iosifescu Alexandra, **Govor Vlad**, *The scale of professional development of the National Police manager*, "The International Conference Education and Creativity for a Knowledge – based Society – ECONOMIC SCIENCES" susținută de Universitatea "Titu Maiorescu" București 2020, 12-14.11.2020

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

PhD THESIS SUMMARY

MOTIVATION AS A FACTOR OF INCREASING THE PERFORMANCE OF HUMAN RESOURCES IN THE BORDER POLICE STRUCTURES

**SCIENTIFIC COORDINATOR:
Conf. univ. dr. habil Crenguța Ileana SINISI**

**PhD CANDIDATE:
Vlad Nicolae GOVOR**

**TÂRGOVIȘTE
2023**



THANKS

I express my deep gratitude and appreciation to Mrs. Prof. Univ. Dr. Habil Constanța Popescu for her unstinting support, full understanding, absolute trust, constant advice and guidance throughout the duration of the PhD thesis. At the same time I want to express my sincere gratitude to Mrs. Univ. Prof. Dr. Y for her invaluable scientific guidance during the development of this thesis. At the same time, I want to thank them for their open and honest collaboration, as well as for the considerable effort they put into the research, which significantly contributed to my

At the same time, I would like to convey my sincere thanks to the entire group of professors from the Faculty of Economic Sciences - "Valahia" University in Târgoviște, for their constant and professional support that I received during my years of doctoral training. At the same time, to the entire teaching staff of the "1 December 1918" University in Alba Iulia for their collaboration and support in this academic journey.

I cannot fail to also extend special thanks and thoughts of gratitude to my family, who have given me a priceless gift of unconditional love through their understanding and encouragement.

Thank you!

PhD. Vlad Nicolae GOVOR



CONTENT OF THE PhD THESIS SUMMARY

CONTENT OF THE PHD THESIS	3
KEY WORDS	5
THE IMPORTANCE, CONTEMPORARYNESS AND INNOVATION OF THE THEME	6
FIELD OF RESEARCH	7
STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS	10
GENERAL CONCLUSIONS	12
PERSONAL CONTRIBUTIONS OF THE DOCTORAL THESIS	18
CHALLENGES IN THE FUTURE APPROACH	20
BIBLIOGRAPHY	21

CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS

INTRODUCTION

1. General considerations	5
2. The place of the research and the main aspects addressed in the work	6

CHAPTER 1. SYNERGY BETWEEN PERFORMANCE MANAGEMENT AND STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: OPTIMIZING HUMAN POTENTIAL

1.1. Revolutionizing human resource management: Exploring the concept and its implications	12
1.1.1. Conceptual approaches	13
1.1.2. Historical evolution of personnel management	14
1.1.3. Human resource management in the organizations of the Ministry of Internal Affairs: specific characteristics and implications	17
1.2. The role of human resources as a strategic partner in organizations	18
1.3. Employee performance management: key activity of strategic human resource management in organizations	20
1.3.1. The importance of performance management on employees from a strategic management perspective	21
1.3.2. Employee performance evaluation ,.....	22
1.4. Portrait of the manager - promoter of performance	27
<i>Chapter conclusions</i>	<i>28</i>

CHAPTER 2. PERFORMANCE OF HUMAN RESOURCES WITHIN THE BORDER POLICE: MANAGEMENT AND EVALUATION

2.1. Optimizing performance in the Border Police	32
2.1.1. Performance standards and criteria	32
2.1.2. Performance measurement	34
2.2. The performance appraisal system in the structures of the Border Police	36
2.2.1. The management style of managers in Border Police structures related to performance	36
2.2.2. The state of knowledge regarding management in the performance appraisal system in the structures of the Border Police	37
2.3. Performance evaluation within the Border Police	39
2.3.1. The role of contextual factors in performance evaluation	39
2.3.2. Performance evaluation methods in Border Police structures	43
<i>Chapter conclusions</i>	<i>45</i>

CHAPTER 3. MOTIVATING HUMAN RESOURCES IN THE BORDER POLICE STRUCTURES – WAYS OF INCREASE PERFORMANCE

3.1. General considerations about human motivation	48
3.1.1. Employee motivation - concept and content	49
3.1.2. Cultivating a positive motivational environment	54
3.2. Motivational theories - applications in human resources management	57
3.2.1. Content theories of work motivation	58
3.2.2. Process theories of work motivation	62
3.3. Mechanisms of motivation in the structures of the Border Police	65
3.3.1. Typology of motivation with applicability to Border Police structures	65
3.3.2. Mechanisms of motivation	69
3.3.3. Psychological synergy of change in Border Police structures	70
3.4. Motivation a Catalyst for Human Resource Performance: Exploring the Motivation - Performance Relationship	74
3.4.1. Employee motivation strategy in increasing performance	74
3.4.2. Motivation - influencing factor in the process of evaluating the performance of employees within the structures of the Border Police	76
<i>Chapter conclusions</i>	<i>77</i>

CHAPTER 4. THE EPISTEMOLOGICAL POSITIONING OF THE RESEARCH ON THE THEME "MOTIVATION AS A FACTOR OF INCREASE IN THE PERFORMANCE OF HUMAN RESOURCES IN BORDER POLICE STRUCTURES"

4. 1. Justification of the topicality of the research topic	80
4.2. The epistemological positioning of the doctoral thesis	81
4.3. The field of research	82
4.3.1. The organizational structure of the Romanian Border Police	83
4.3.2. Research objectives	86
4.3.3. Research questions and hypotheses	86
4.3.4. Research methodology	89
4.4. The empirical study regarding the motivation of human resources in the structures of the Border Police	90
4.4.1. The investigation regarding the identification of strategies for motivating personnel from the structures of the Border Police with implications on the performance of the institution	91
4.4.1.1. Qualitative research methodology	91

4.4.1.2. Analysis and interpretation of qualitative research results	92
4.4.1.3. The conclusions of the investigation	96
4.4.2. Case study regarding the degree of motivation of the personnel of the Border Police structures with implications on the performance of the institution	98
4.4.2.1. Quantitative research methodology	99
4.4.2.2. Reviewing and interpreting research results based on numerical data	101
4.4.2.2.1. Statistical exploration of data obtained in a quantitative study	103
4.4.2.2.2. Statistical examination of data, evaluation of objectives and hypotheses, and interpretation of results	198
4.4.2.3. Conclusions obtained from the case study	259

CHAPTER 5.

EXCELLENT PERFORMANCE THROUGH MOTIVATION - INNOVATIVE PROPOSALS FOR SUCCESS IN INSTITUTIONS

5.1. Proposals following the research undertaken	254
5.2. Comprehensive conclusions: individual perspectives, impact and challenges in future approach	297
Personal contributions	302
Limits of research	304
Challenges in the future approach	304
List of figures	306
List of tables	316
Bibliography	324
Annex no. 1 Organizational structure of the Romanian Border Police	340
Annex no. 2 Investigation regarding the identification of staff motivation strategies in the structures of the Border Police with implications on the institution's performance	341
Appendix no. 3 Questionnaire regarding the motivation and evaluation of the personnel from the border police structures	342
Appendix no. 4 SPSS processing for descriptive analysis	351

KEYWORDS

- Performance management
- Employee motivation
 - Impact of COVID-19
 - Action directions

THE IMPORTANCE, CONTEMPORARYNESS AND INNOVATION OF THE THEME

Globalization in the third millennium poses various challenges to transnational business and the economic environment as a whole. They affect both public institutions and bodies, as well as the culture and political-economic factors specific to the respective society. In addition, when considering these aspects, it is crucial to pay attention to the human factor, i.e. the workforce. Competitive advantages are largely achieved through the skills that human resources develop.

In this very competitive period, an increased concern over the future directions of human resources management is required, especially for specialists in human resources management. Currently, an important trend is to recruit staff for specific departments who possess both professional and managerial skills. In this sense, the main trends of human resource management (HRM) to be considered are highlighted: globalization of human resources, leadership development, conversion of knowledge and skills into behaviours, humanization of the work environment - flexible hours, changing demographics, moving the decision-making process closer of the customer, alternative rewards programs, increased politicization, human resources as business partners, increased delegation of human resources and e-commerce.

The place of the research and the main aspects addressed in the paper

At the beginning of the 21st century, the main concern of public services is aimed at improving and supporting the employer's competitiveness on the labor market, with the aim of attracting and maintaining competent employees. Thus, a quality management is required, a permanent development of the employment system and the working environment. In the public sector, human resources management studies the ways of making and using the tools, practices, strategies and leadership needed in the effective implementation of government policies. Within this type of management, personnel policies are integrated with strategies, budgets and public management components.

Globally, leadership is a major concern because the behaviour of managers directly influences the effectiveness of entities. For this reason, current scientific research focuses on studying the methods of improving leadership skills and selecting leaders who possess the skills and capabilities necessary to successfully fulfill such roles.

The essential premise is that the leader is a particularly influential individual because of his or her firmly established ability to exert a significant influence on the productivity level of each entity. By developing and implementing standards, goals, and priority actions, a leader generates significant changes in the day-to-day performance of an organization.

Performance = Abilities * Motivation* The role of the individual in the organization

Until now, numerous answers to the questions regarding what motivates employees have been identified and provided in the specialized literature. Concepts and theories related to motivation and performance were also stated, as well as the elements that influence the increase, maintenance or decrease of the degree of motivation of human resources.

FIELD OF RESEARCH

The area of investigation presents a significant relevance in the context of the experimental approach to the processes of perception and emotion, bringing to attention a series of specific problems that influence the dynamics of institutional management. An important aspect is staff motivation, a complex process with far-reaching implications for the overall functioning of an institution, team or work group.

The fundamental objective of the undertaken research is **to verify the extent to which motivation is a determining factor in the performance of the employees within the structures of the Border Police**. Thus we will explore the link between motivation and employees` performance within the structures of the Border Police. By carefully analyzing this relationship, it is desired to offer concrete recommendations and suggestions, in order to improve the motivation level of human resources in the territorial structures directly subordinated to the General Inspectorate of the Border Police (highlighted in figure no.1).

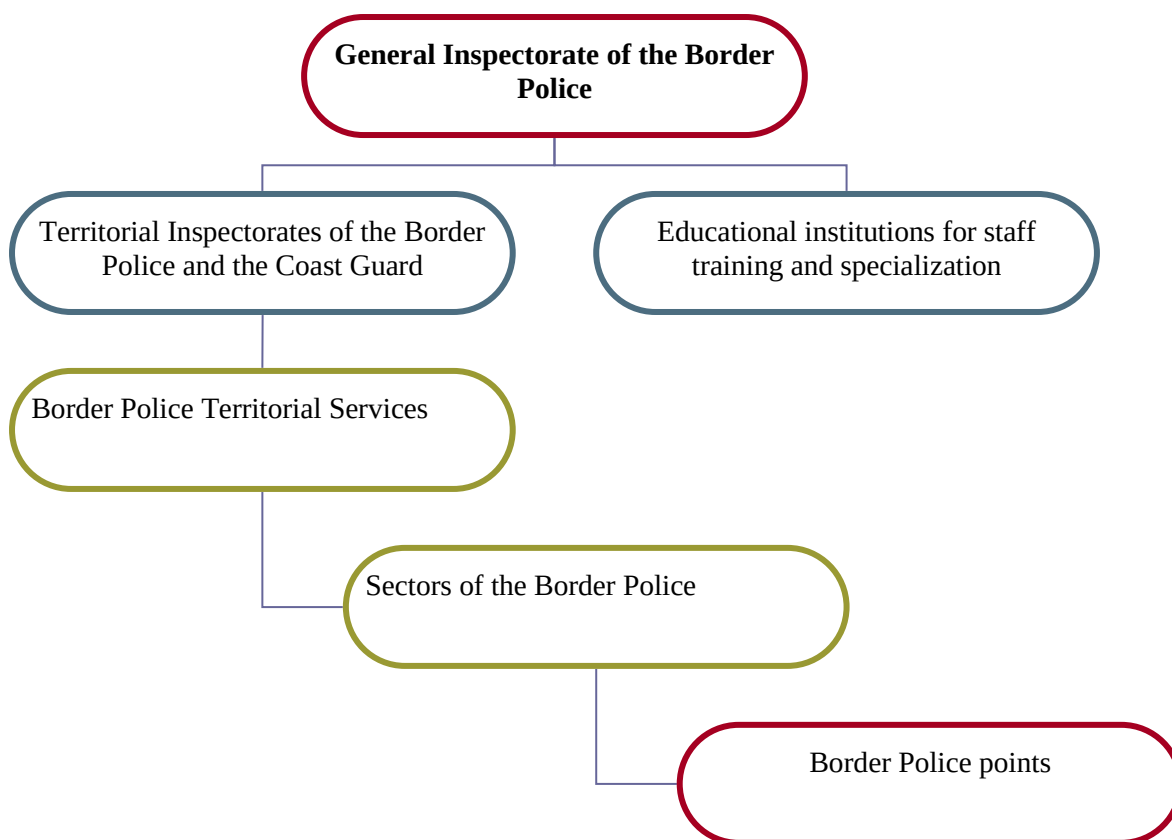


Figure no.1. The structure of the General Inspectorate of the Border Police

Source: Prepared by the author

During the research, the following questions were developed, from which we started the research process:

- To what extent is motivation a factor in increasing the performance of human resources?
- What are the favourite motivation methods among the employees of the Border Police structures in the Territorial Inspectorate of the Sighetul Marmăției Border Police?
- How motivated do the employees of the Border Police structure within the Territorial Inspectorate of the Sighetul Marmăției Border Police feel?
- To what extent does the current evaluation modality influence the level of involvement of the employees of the Border Police structures
- To what extent does the current evaluation method influence the level of staff motivation?
- What changes affect the level of motivation of human resources within the General Inspectorate of the Border Police in the national context affected by the current pandemic?

From the central objective resulted six derived objectives that analyze the context of motivation and performance in the institutions subordinated to the General Inspectorate of the Border Police:

- 01.** Analyzing the theoretical-conceptual aspects of staff motivation and the managerial

implications on it;

O2. Highlighting the degree of motivation of the personnel from the Border Police structures;

O3. Identifying the degree to which the performance appraisal system is influenced by the motivation of the employees of the Border Police structures.

O4. Identificarea nivelului în care modalitățile de evaluare a personalului din structurile Poliției de Frontieră modifică direct nivelul de implicare în activitățile profesionale, și indirect nivelul de motivație a personalului.

O4. Identifying the level in which the evaluation methods of the Border Police structures directly change the level of involvement in professional activities, and indirectly the level of motivation of the staff.

O5. Detecting the first effects of the pandemic in relation to the motivation of the personnel in the Border Police structures.

O6. Identifying effective strategies to motivate staff in the Border Police structures;

These objectives and questions were the basis of our research and guided us towards outlining five hypotheses. The scientific approach is based on the following *central hypothesis*: "**the motivation of human resources is a triggering factor of the institution's performance**". The hypotheses associated with our research are the following:

1. Hypothesis 1: Motivation is an important factor in increasing the performance of human resources in the structures of the Border Police.

2. Hypothesis 2: The relativity of managerial evaluations affects the level of border police involvement.

3. Hypothesis 3: Motivation is a strategic lever for the creation of an optimal working climate in the activities carried out in the structures of the Border Police.

4. Hypothesis 4: The performance appraisal system in the structures of the Border Police is influenced directly proportionally by the motivation of the employees.

5. Hypothesis 5: There is a statistically significant correlation between the contextual factors (the culture of the organization, the size of the organization, the field of activity, the strategy of the organization, other human resources management practices) of the evaluation of the employees in the Border Police structures and the level of involvement in the professional activities.

THE STRUCTURE OF THE PhD THESIS

The main research theme focuses on the leadership within domestic entities, examining the influences on the formation, dynamics, effectiveness and improvement of the working groups, as well as on motivation, conflicts, negotiation and organizational culture. The importance of this problem lies in the fact that the performance of an organization is influenced by the managerial behaviour adopted and put into practice. Therefore, we considered it necessary to clarify the concepts and identify the factors involved in this process, which currently help to manage the public or private entities. Thus, the first three chapters of our research - **Motivation as a factor for increasing the performance of human resources in the structures of the Border Police** - will deal with the theoretical notions structured as follows:

- In the first chapter called - *"Synergy between performance management and strategic management of human resources: optimization of human potential"* aspects related to human resource management were presented, focusing on the specifics of the Ministry of Internal Affairs. Later, employees' performance management and implicitly employees' performance evaluation was deepened.

- In the second chapter of the research - *"Performance of human resources within the Border Police: management and evaluation"* performance management in the structures of the Border Police was described. The management style of the leaders in the Border Police structures related to performance and the role of contextual factors in performance evaluation were subjected to our attention. At the end of the chapter, the performance evaluation methods within the Border Police were theoretically detailed.

- In the third chapter of the thesis - *"Motivation of human resources in the structures of the Border Police - way to increase performance"* - general considerations regarding human motivation and motivational theories accompanied by the mechanisms of motivation in the structures of the Border Police were presented, and at the end, the motivation - performance relationship was analyzed.

- Within the fourth chapter of the research – *The epistemological positioning of the research with the theme "Motivation as a factor of increasing the performance of human resources in the structures of the Border Police"* - the epistemological positioning of the work is described, by enrolling it in two epistemological currents: positivism and constructivism. At the same time, within the chapter, the objectives, the research hypotheses, the working

methodology and the tools used in the empirical study undertaken were stated. Subsequently, both the research objectives and hypotheses were tested and confirmed.

- In the last chapter "*Excellent performance through motivation - the innovative proposal for success in institutions*" the comprehensive conclusions of the research, our personal contributions, as well as the limits encountered in the study were highlighted. We have also delineated further directions that the research could take, thereby laying the groundwork for new and exciting perspectives.

The pandemic context in which the research was carried out is the main element of novelty and the major influencing factor of both the employees' motivation and performance. The human resources in the analyzed institution were subjected to new obligations arising from the context caused by the Sars-Cov-2 virus.

At the end of the scientific research, we reached some general conclusions, based on the results of our study. The main individual contributions have been presented, along with the constraints of the research, accompanied by possible tracks for future investigation. Regarding the personal contribution to the development of the scientific field resulting from the research process undertaken, this is of theoretical, empirical and interdisciplinary nature. Both theoretical and empirical contributions are reflected in the models developed based on the concepts and theories explored in the field of human resources management, in the evaluation of the level of motivation and performance in the context of the pandemic, as well as in the methods used for processing, analyzing and interpreting the data obtained from the conducted research (both qualitative and quantitative), as well as highlighting the relevant conclusions. The interdisciplinary contribution consists in the approach and inclusion of some elements from multiple disciplines, such as human resource management, performance management, sociology, psychology and economics.

The doctoral thesis has an extensive bibliography of over 200 bibliographic sources (books, scientific articles, sites, legislative documents), carefully selected to ensure the appropriate substantiation of the content of the work. This includes relevant books and articles, signed by recognized authors from domestic and foreign specialized literature. The bibliographic sources reflect recent information and are oriented towards the most current trends and developments in the fields studied.

COMPREHENSIVE CONCLUSIONS: INDIVIDUAL PERSPECTIVES, IMPACT AND CHALLENGES IN THE FUTURE APPROACH

The success of the entities largely depends on the human resources they possess. In turn, both the quality of the work performed, as well as the involvement in the processes carried out, is greatly influenced by the motivation of the employees. The human resource system (needs, values, degree of motivation) will determine individual and institutional performance.

In the first chapter we presented the main features of the performing manager (according to our vision). The characteristics related to innovativeness, optimism, meticulousness, responsibility, criticism, objectivity, patience, orientation to the future, clarity of thinking, adaptability (especially in front of the interlocutor's languages), discipline, emotional balance and trust are on the list of a performant manager. He is a fine observer, he believes in his own strength and in his team. The better a manager understands the behaviour of subordinates, the more he will be able to influence their behaviour. In the current context, managers have the mission to coordinate and correlate the economic performance of the organization with the capacity and possibilities of the employees.

In the second chapter we described the performance evaluation process. This being that permanent activity that gives the employees the opportunity to expose their aspirations and hardships at work, de-tensioning possible conflicting relationships. In carrying out this process, it is recommended to adopt a positive, constructive and future-oriented approach to evaluation, rather than a negative, destructive or past-focused approach. The actual evaluation carried out in the structures of the Border Police is based on a discussion (interview) between the leader (evaluator) and the collaborator (evaluated). In conclusion, it is crucial that the evaluation covers both the quantitative aspects, reflecting the level of performance of the tasks, and the qualitative aspects, which include the difficulty of the tasks solved and the approach used.

In the third chapter, we studied motivation and performance starting from the needs of the institutions, analyzing the people responsible for human resources, implicitly the managers of the Border Police. In order to understand the needs of the subordinates, managers (commanders) must develop skills and abilities through which to perceive the reality of their subordinates. We synthesized the ideas of the most significant existing motivational theories and focused on the model proposed by Vroom. Through this model, the type of expected

behaviour is determined, it is made known and an ethical system is built. This fair (not equitable) system is based on the idea that individuals are different and therefore different rewards will have to be used to motivate individuals differently. *If the employees emphasize external motivation, then emphasis is placed on promotion and salary. If the employees have internal reward values, then changes are required in the nature of the job to make it attractive.* Another theory with applicability in the field of the analyzed institution was the one proposed by Skinner (operant conditioning theory). Within it, two conditions must be met: the stimuli must be clearly identifiable by the employees, and the performance must be reflected in positive consequences and poor results in negative consequences. Achieving job satisfaction is a success for the management system, strengthening its authority and influence in the relationship with employees.

With regard to the typology of motivation, we focused on those that are also prevalent in the structures of the Border Police: positive - negative motivation, intrinsic - extrinsic motivation, and last but not least the one that is emphasized in the crisis caused by the Sars-Cov virus -2: emotional and spiritual motivation. Appreciation and support can also be used in ordinary work situations to highlight the progress of subordinates or to encourage their future actions.

The qualitative research undertaken

In the framework of the qualitative research, the interviewees state that: "current evaluations are quite formal, even if they want to include the entire activity of the employee and objectively reflect his strengths and weaknesses, without bringing too much motivation to the evaluated staff". Unfortunately, at the level of the Romanian Border Police, there is really no strategy to motivate the staff at a formal level, there is no emphasis on this, except for the rewards provided in the Police Officer's Statute. Thus the role of the manager becomes all the more challenging, being responsible for triggering the internal motivations of subordinate team members, but also for maintaining and supporting motivating behaviour. The manager can appeal to the employee's co-interest in what he is doing to increase his motivation and apply a democratic or participative management style.

Due to the information collected through the interview, through which we found that the evaluation of personnel from the Border Police structures is more formal and does not determine a major influence on the level of employee' involvement, we considered necessary a larger volume of answers regarding the second hypothesis of research.. Thus, in the framework of the questionnaire, in addition to detecting the existing level of motivation among the personnel of the Border Police structures, the way of assessing the performances,

the way of evaluating the staff and last but not least the perception regarding the Sars-Cov 2 virus in relation to the work.

Also through the qualitative research, we proposed and tested motivational strategies that help to increase performance within the institution. These were fully accepted by the interviewees from the structures of the General Inspectorate of the Sighetul Marmatie Border Police. Thus, rewarding, creating a culture in which employees' results are appreciated, flexibility, autonomy and reducing the level of stress, creating opportunities for professional development were the strategies chosen as a priority by both categories of interviewees. While recognizing the merits of the employees using social media platforms and giving personalized gifts are preferred strategies of interviewees with management positions. While introducing mobility programs globally; increasing the degree of transparency in professional development, job security are strategies of the interviewees with an execution function.

The quantitative research undertaken

In the first part of the questionnaire, ten methods of motivation related to the institution are tested, appreciated by the employees of the Border Police (presented in table no. 1).

Table no. 1. Organizational motivation methods valued by Border Police employees

Current Number	Tested motivation method	Percentage of agreement
1	permanent feedback of results and performance	70,48
2	acceptance of all team members	87,62
3	fair treatment of team members	87,14
4	career counseling provided by direct manager	81,90
5	support in identifying the potential of each team member	78,57
6	encouraging assertiveness	72,86
7	vivifying development	72,38
8	providing mentoring opportunities	71,43
9	encouraging networking	71,90
10	encouraging participation in the leadership process	70,48

Source: Prepared by the author

Motivational methods related to the institution appreciated by the employees of the Border Police, fair treatment of all team members; career counselling provided by the direct manager; support in identifying the potential of each team member; encouraging

assertiveness; vivifying development; providing mentoring opportunities; encouraging networking; encouraging participation in the leadership process.

It should be noted that, according to the information of the quantitative research, the majority of respondents believe that:

- ✓ the level of trust in other team members is highly developed (74.28%);
- ✓ the level of satisfaction is developed or very developed within the institution they belong to (64.28%);
- ✓ the material resources provided for carrying out the activity are at a high level of development (68.10%);
- ✓ physical security is an existing and developed factor in the daily activity of the analyzed institution (66.19%);
- ✓ work-life balance is highly developed or developed within the institution of which they belong;
- ✓ states that the level of responsibility in the institution is developed or very developed (77.14%);
- ✓ the institution has a developed or very developed degree of efficiency (72.85%);
- ✓ within the institution there is a developed level of stress (55.71%). We can state that within the analyzed institution stress is felt at a developed level, something less gratifying for the level of staff motivation;
- ✓ there is a high level of risk in their institution (78.10%);
- ✓ the analyzed institution has clearly defined objectives (68.09%);
- ✓ there is a developed level of error acceptance within the institution (54.28%);
- ✓ there is a developed level of human resources policy within the institution they belong to (58.58%);
- ✓ the analyzed institution's management inspires optimism (81.90%);
- ✓ they feel motivated when the manager clearly establishes the objectives and gives them the freedom to choose the methods of achieving them (80%);personalul instituției analizate se simte motivat când managerul le recunoaște meritele și îi recompensează (81,43%);
- ✓ have a proactive and positive attitude in solving problems during daily activities (84.76%);
- ✓ carry out a current activity in which they can make their mark and genuinely contribute to change (78.57%).
- ✓ employees feel much more motivated when managers, who evaluate their performance, focus more on successes than on mistakes (88.10%).

At the same time, through the quantitative research, three more types of motivational strategies were proposed that help to increase performance within the institution: to eliminate working under pressure, awarding merits and titles, advancement in rank and position (which

implies a higher remuneration and a recognition of merits).

Performance motivating factors were most active during the pandemic. Thus, for the male respondents we have the following selection in descending order: receiving non-monetary rewards (18%), a working environment that challenges me (16%), flexibility of the working schedule (15%), the ability to inspire (14 %), the salary-performance correlation (13%) and the professional satisfaction offered at the workplace (13%), the high salary level (11%). Thus the first three factors chosen are related to non-financial motivation. On the other hand, for the female respondents we have the following selection in descending order: high salary level (25%), salary-performance correlation (18%), personal satisfaction offered by the workplace (17%), inspiration capacity (16%), working schedule flexibility (11%), a working environment that challenges me (9% female), receiving non-monetary rewards (4%). Thus, the first three factors that maintained the performance and motivation level of female respondents during the recent pandemic were of the financial motivation type.

Thus, human resources, once motivated, both within some companies and within the national public systems, most of the time cause a suitable and timely working environment for the development of the society and implicitly the increase of the entity's performance.

The effect of the Covid 19 pandemic on the staff motivation

Therefore, in the context caused by the Sars-Cov-2 virus, we identified through the interview the fact that the motivation of the staff is decreasing, because there are opinions that claim that "at this moment of crisis, the management did not support the employee by performing PCR tests, at the time of occurrence symptoms specific to COVID 19".

At the end of the quantitative research, we obtained the perception regarding the Sars-Covid 19 virus in relation to the workplace (ie: the quality of the protective measures taken and the provision of individual equipment, the safety in terms of the material provision of protective equipment necessary for carrying out the activity in the institution - degree of satisfaction, the level of information regarding workplace risks) and the impact of the recent pandemic on employees' motivation. Thus, the four criteria assigned in the questionnaire are as follows:

✓ *Characterization of the quality of protective measures and provision of individual equipment*

The majority of respondents (62.38%) selected high marks such as 5, 6 and 7, to support the idea that the quality of the implemented protection measures and the provision of individual equipment are of high quality. At the same time, the grades of 2,3,4 are selected by 37.62% of the respondents for highlighting an inferior quality of these

protective measures and the provision of individual equipment.

✓ *Protection and safety at work*

Respondents' perception of the safety offered by the material endowment with protective equipment necessary to carry out the current activity. Thus, the average value is 3.15 and the minimum value is 1 and the maximum value is 4. Thus, the degree of satisfaction of the respondents with the existing material endowment within the institution is high, the fact supported by the fact that the majority of respondents (60.48%) they are very satisfied. However, 33.33% consider themselves dissatisfied, and 6.19% very dissatisfied.

✓ *Information about workplace risks*

The majority of respondents (78.58%) claim that they are sufficiently well informed about the risks of the workplace, selecting scores of 8, 9 and 10. At the same time, the scores of 2, 6 and 7 highlight the fact that 21.42% of the respondents consider themselves insufficiently well informed about the risks of the recent pandemic. Thus, the degree of satisfaction of the analyzed institution's staff regarding this information on possible risks is edifying.

✓ *The impact of the motivation brought by the pandemic*

The majority of respondents (84.81%) selected high scores such as 7, 8, 9 and 10 to express their perceived high impact on personal motivation in the context of the pandemic. However, 15.19% of respondents believe that the external crisis triggered by the Sars-Cov 2 virus had an extremely small impact on their activity and their mental state.

In table 2, we summarized the results of the validation of the researched hypotheses.

Table 2. The results of the research undertaken - hypotheses

The hypotheses of the thesis	Verification method	Validated/invalidated
Hypothesis 1: Motivation is an important factor in increasing the performance of human resources in the structures of the Border Police.	Qualitative (interview question three) and quantitative (question 20 and 21) research	Hypothesis validated
Hypothesis 2: The relativity of managerial evaluations affects the level of border police involvement.	Qualitative and quantitative research (question 36.1)	Hypothesis validated
Hypothesis 3: Motivation is a strategic lever for the creation of an optimal working climate in the activities carried out in the structures of the Border Police.	Quantitative research (question 36.2)	Hypothesis validated
Hypothesis 4: The performance appraisal system in the structures of the Border Police is influenced directly proportionally by the motivation of the employees.	Quantitative research (question 36.3)	Hypothesis validated

Hypothesis 5: There is a statistically significant correlation between the contextual factors (the culture of the organization, the size of the organization, the field of activity, the strategy of the organization, other human resources management practices) of the evaluation of the employees in the Border Police structures and the level of involvement in the professional activities.	Qualitative research (5th interview question)	Hypothesis validated
--	--	------------------------------------

Source: Prepared by the author

This research makes a substantial contribution in expanding the limited perspectives of knowledge regarding the motivational orientation of staff members within the entities subordinate to the Territorial Inspectorate of the Border Police and the ways in which this materializes in a national context characterized by an economy in the process of development. The findings obtained provide management with a valuable insight into motivational processes allowing the adaptation of appropriate the motivational strategies. These strategies can have a significant impact on retaining valuable employees.

By deeply understanding how different motivational factors affect generations in a specific context of economic development, this research provides an innovative and original perspective on the working environment. Thus, the results obtained have the potential to contribute to the creation of more motivated and sustainable institutional environments, by adapting management strategies and developing effective practices for retaining valuable employees.

There are other personal contributions to the researched field. These include:

- Rigorous research and analysis of the most significant specialist papers and scientific studies on employees' motivation, providing a deep understanding of motivational factors and associated strategies.
- Critical examination of the most important motivational theories and models, highlighting that there is no single universally valid theory in this field. This open and balanced approach contributes to the complex understanding of employee motivation.
- Investigating the interdependence between motivation and job satisfaction, emphasizing the reciprocal nature of this relationship. We highlighted that motivation and satisfaction influence each other, identifying the interactions and mechanisms through which these two aspects can reinforce each other.
- Analysis and understanding of the institutional environment in which the border police officers in my study operate, bringing into discussion the specific factors and the particular context in which they operate.

- Development of an innovative research methodology to investigate the motivation of employees within the Ministry of Internal Affairs. We established the clear definition of the researched community, determined the sample size and selected the appropriate sampling methods to obtain representative data.
- Creating, testing and using a questionnaire as the main data collection tool, ensuring that the questions are relevant and that we obtain complete and valid information for further analysis.
- Creating databases with the information collected through the questionnaire, ensuring that the data is organized and accessible for further analysis and interpretation.
- Capitalizing on the data collected by validating the questionnaires, processing, analysing and interpreting the results. We used statistical methods and analysis techniques to gain relevant insights and draw meaningful conclusions.
- Analysis and interpretation of the information collected from the respondents, highlighting trends and models specific to the motivational situations of the generations of employees in the system under analysis
- Capitalizing on the data collected by validating the questionnaires, processing, analysing and interpreting the results. We used statistical methods and analysis techniques to gain relevant insights and draw meaningful conclusions.
- Analysis and interpretation of the information collected from the respondents, highlighting trends and models specific to the motivational situations of the generations of employees in the system under analysis
- Proposing some strategies to motivate the staff from the institutions subordinate to the Territorial Inspectorate of the Sighetul Marmatiei Border Police, considering the results and conclusions obtained from our research. These proposals are aimed at improving working conditions, professional stimulation and increasing employee satisfaction.

Through these contributions, we bring new insights and understanding to the field of employee motivation and the development of effective strategies to promote employee satisfaction and engagement in organizations.

CHALLENGES IN THE FUTURE APPROACH

Analyzing the previously identified limitations, it is essential to recognize that the presented scientific research can be improved and it is necessary to identify future research directions that address these aspects. Thus, we propose the following suggestions:

- To improve the level of objectivity of the study, the development and use of new and innovative research methods can be considered. These methods could involve the use of advanced technologies such as electronic monitoring or real-time data collection techniques to reduce subjectivity and obtain more accurate information.

- In order to obtain a more complete and representative picture, it is important that the research be extended to other levels of the institutions within the Romanian Border Police, not only within the county or region, but also at the national level. This would allow a broader understanding of employee motivation and satisfaction in various contexts and provide a more comprehensive perspective on the phenomenon

- An interesting extension of the study would be by including other countries, with different economic levels, to carry out a deeper analysis of the influence of factors such as the level of development or the social and political situation on employee motivation. This would contribute to a more detailed understanding of motivation in diverse cultural contexts and allow relevant comparisons between countries.

By addressing these future research directions, we can improve the quality and relevance of the study, making significant contributions to the understanding of employee motivation and the development of effective strategies in the field.

BIBLIOGRAPHY

Cărți:

1. Adams J.S., Jacobsen PR., (1964), Effects of wage inequities on work quality - Journal of Applied Psychology
2. Anderson N., P. Herriot, (1994), Assessment and Selection in organizations, John Wiley, New York
3. Alderfer C.P., (1972), Existence, Relatedness and Growth, Human Needs in Organizational Settings, Free Press, New York
4. Armstrong M., Taylor S., (2009), Managementul resurselor umane: manual de practica, editia a 10 a, Editura: Codecs, Bucuresti
5. Bădescu A., Mirci C., Bogre G., (2008), Managementul resurselor umane: manualul profesionistului, Timișoara
6. Baranga, L., (2017), *Managementul firmei*, București
7. Beaumont P.B., (1992), The U.S. human resource literature: a review, Human Resource Strategies, London
8. Bennis W., Nanus B., (2000), Liderii - strategii pentru preluarea conducerii, Business Tech International
9. Bîrcă A., (2013), Managementul recompenselor. Chișinău, Editura ASEM
10. Burger J. (2019), Personality, Boston: Wadsworth: Cengage Learning
11. Certo S., (2001), Management Modern, ed. Teora, București
12. Chișu V. A., (2002), Manualul specialistului în resurse umane, Casa de editură IRECSO, București
13. Ciobanu A., Androniceanu A., Lazaroiu G., (2019) *An integrated psycho-sociological perspective on public employees' motivation and performance*. Frontiers in psychology.
14. Cornescu V., (2004), Managementul Resurselor Umane – curs, Editura Universității, București
15. Cole G.A., (2000), Managementul personalului, Ed. Codecs, București, p. 99
16. Craig C. P., (2014), *Work Motivation in Organizational Behavior*, Psychology Press
17. Daniel H. P., (2011), Drive. Ce anume ne motivează cu adevărat, Ed. Publica, București

18. Daniels A. C., (2021), Measure of a Leader: The Legendary Leadership Formula for Producing Exceptional Performers and Outstanding Results. McGraw-Hill Education.
19. Deci E. L., Flaste R., (2021), Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation. Penguin Books.
20. Deci E. L., Koestner, R. (2021), The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 32(4), 227-236.
21. Deci E. L., Ryan R. M., (2018), Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York, NY: The Guilford Press.
22. Deci, E. L. (2022). Intrinsic motivation. Springer International Publishing.
23. Duică, A., (2008), *Management*, Editura Bibliotheca, Târgoviște
24. Drucker P., (2006), Despre profesia de manager, Editura: Meteor Publishing
25. Gagné M., Deci E. L., (2018), Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 600-602.
26. Grawitch M. J., Ballard D. W. (Eds.), (2020), The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees. Washington, DC: American Psychological Association.
27. Grecu I., (2011), Perfecționarea managementului resurselor umane în firmă, Ed. ExPonto, Constanța
28. Hackman J. R., Oldham G. R., (2021), Work Redesign. Pearson.
29. Hudson H., (1992), The perfect Appraisal, Century Business, London
30. Ivancevich J.M., W.F.Glueck, (1986), Foundation of Personnel/Human resource Management, Business publications. Inc.. Texas.
31. Engler B., (2014), Personality Theories – An Introduction, Wadsworth: Cengage Learning
32. Filip P., (2007), *Aspecte ale managementului resurselor umane în administrația publică*, Editura Universității de Vest Timișoara
33. Fisher D.C. & alții, (1996), Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston
34. Fisher DC., Schoenfeld F.L., Shaw B.J., (1999), Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston
35. Folan P., Browne J., Jagdev H., (2007), Performance: Its meaning and content for today's business research, DBLP
36. Gary J., (1998), Comportament organizational, Ed. Economică, București

37. Goldsmith K., Dhar R. (2013), Negativity bias and task motivation: Testing the effectiveness of positively versus negatively framed incentives, *Journal of Experimental Psychology: Applied*
38. Goldsmith K., Dhar R. (2013), To motivate, better to take away than to give, *Kellogg Insight*
39. Ivancevich J. M., Giueck W.F, (1986), *Foundation of Personnel/Human resource Management*, Business publications Inc.. Texas
40. Kanfer R., & Chen, G. (2020). *Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects*. New York, NY: Routledge.
41. Latham G. P., & Pinder, C. C. (2018). *Work motivation: History, theory, research, and practice* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
42. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). *New developments in goal setting and task performance*. New York, NY: Routledge.
43. Luthans F., Luthans K. W., Luthans B.C., (2018), *Organizational behavior: An evidence-based approach* (13th ed.). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
44. Manolescu A., (2011), *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică
45. Manolescu A., Lefter V., Deaconu, A., (2007), *Managementul resurselor umane*, Ed.Economică
46. Maslow A., (1970), *Motivation and personality*, Harper and Row, New York
47. Mathis R. L. & alții, (1997), *Managementul resurselor Umane*, Editura Economică, București, p. 160
48. Mathis R. L., Jackson John H., Valentine S. R., Meglich P., (2016), *Human Resource Management* 15th Edition, Cengage Learning
49. Mitchell T.R., Daniels D., (2018), *Motivation: A biosocial and cognitive integration of motivation and emotion*. Oxford University Press.
50. Meyer, J. P., & Gagné, M. (2019). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(3), 347-367.
51. Milan K., (2002), *Management Consulting: A Guide to the Profession*, International Labour Organization
52. McGregor D., (1972), "An Uneasily Look at Performance Appraisal", *Harvard Business Review*
53. McGregor D.C., (1960), *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, New York
54. McIntyre N., Beauvais L. L., Scholl R., (1999), *Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes*, *Human Relations*, Vol. 52, No.2

55. Muchinsky P.M., (2006), *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Cengage Learning
56. Muchinsky P. M., (2006), *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Cengage Learning
57. McClelland D.C., (1977), *The Achieving Society*, Van Nostrand
58. Niculescu M., Vasile N., (2011), *Epistemologie - perspectivă interdisciplinară*, Târgoviște: Bibliotheca
59. Keenan K., (1997), *Cum să motivezi*, Ed. Rentrop & Straton, București
60. Konusuke M., (1993), *People before products, the human factor in business* Tankobon Hardcover, PHP institute
61. Kubr M., (2002), *Management Consulting: A Guide to the Profession*, International Labour Organization
62. Herzberg F., (1972), *Le travail et la nature de l'homme. L'Entreprise moderne d'édition*, Paris
63. Ouchi W.G, (1981), *Theory Z*. New York: Avon Books
64. Pink D. H., (2021), *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
65. Pitariu H.D., (1994), *Managementul resurselor umane, măsurarea performanțelor profesionale*, Editura All
66. Pitaru, H., (2000), *Managementul resurselor umane - Evaluarea performanțelor profesionale*, ed. A II-a, ALL Beck. București
67. Pitariu H. D., (1994), *Managementul resurselor umane, măsurarea performanțelor profesionale*, Editura All
68. Pohoăț I. (2011), *"Epistemologia și metodologia în știința economică"*, Editura Economica
69. Popescu C, (2009), *Economie*, Târgoviște, Editura: Bibliotheca
70. Popescu D. I., (2005), *„Managementul modern al organizațiilor”*, Editura „Fundatia România de Măine”, București
71. Popescu D.M., Petrescu A.G., Bîlcan, F.R., Petrescu M., (2019), *Elemente de management general – Repere teoretice fundamentale și aplicații*, Târgoviște
72. Prodan A., (1999), *Managementul de succes. Motivație și comportament*, Ed Polirom București
73. Radu E. (coord.), (2003), *Managementul resurselor umane*, Editura ASE, București
74. Rădăceanu E., (2001), *Management. Generatorul succesului*, Ed. Bren, București

75. Robert L. M., John H. J., Sean R., Meglich V. P., (2016) Managementul resurselor Umane. Ed. Economică, București
76. Rensis L., (1967), Human Organization: Its Management and Value Hardcover, McGraw Hill Higher Education
77. Ristea A.L., Ioan-Franc V., (2009), "Metodică în cercetarea științifică", București: Expert
78. Sang H. Kim, (2012), 1001 de feluri de a te motiva pe tine și pe ceilalți, Editura: House of Guides Publishing Grup
79. Segall L., (1989), "Kiss Appraisal Woes Goodbye", Supervisory Management, no. 34
80. Sirota D., Mischkind A. L., Meltzer M., (2010), Motivarea angajatilor, Editura: All, București
81. Salanova M., Schaufeli W. B. (Eds.), (2021), Job engagement: Antecedents and effects on job performance. New York, NY: Routledge.
82. Schneider B., Bowen D. E., (2021), Winning the Service Game. Routledge.
83. Steers R. M., Porter L. W., (2018), Motivation and work behavior (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
84. Stephen R. Covey, (2019), Cele 7 obisnuite ale familiilor extraordinar de eficiente. Cum să clădești o cultura familială frumoasă într-o lume agitată, Editura: ACT si Politon
85. Steve M., (2002), Organizational psychology: a scientist-practitioner approach, John Wiley & Sons, New York
86. Skinner B.F., (1953), Science and Human Behavior, Macmillian Company
87. Vagu P., Stregăroiu I., (2007), Motivarea în muncă: de la teorie la practică. Târgoviște: Editura Bibliotheca
88. Voicu C., (2001), Managementul organizational în domeniul ordinii publice, Ed. Ministerului de Interne, București
89. Voicu C., Pruna S., (2007), Managementul organizational al politiei – Fundamente teoretice, Bucuresti
90. Trist E., Bamforth K. W., (2021), Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. Routledge.
91. Torrington D., Hall L., (1995), Personnel Management, Prentice Hall
92. Torrington D., (2009), Fundamentals of Human Resource Management: Managing People at Work, Pearson Education
93. Vroom V.H., (1974), Management and Motivation. Ed.Penguin

94. Vroom V. H., (2021), Work and Motivation. Routledge
95. Weiner I.B., Schinka J.A., Velicer W.F., (2013), Manual de psihologie: Metode de cercetare în psihologie, volumul 2, Hoboken, New Jersey: Wiley

Articole științifice:

96. Băban I., Băban M., (2018), Motivația și performanța la nivelul Poliției de Frontieră Române. Revista de Management Comparat Internațional, 19(5), 543-554.
97. Bower M., Torrington J., Typology of Free Web- based Learning Technologies, Educase Report, 2020, Aprilie 29, disponibil pe: <https://library.educause.edu/resources/2020/4/typology-of-free-web-based-learning-technologies>, accesat la data de 29.03.2022, ora 18:20
98. Brink K., Zondag M., (2019), Examining Job Attribute Preferences Across Three Generational Cohorts, Journal of Career Development.
99. Brown A., Charlwood A., Spencer D.A., (2012), Not all that it might seem: why job satisfaction is worth studying despite it being a poor summary measure of job quality. Work, employment and society, 26(6), 1007-1018.
100. Bussy N. M., Suprawan L., (2012), Most valuable stakeholders: The impact of employee orientation on corporate financial performance, Public Relations Review, Vol. 38, Nr. 2, Iunie, p. 280-287
101. Cerasoli C.P., Nicklin J.M., Ford M.T., (2014), Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. Psychological Bulletin, 3(2), 1-29.
102. Cheeseman K., Downey R., (2012), Talking ‘Bout My Generation: The Effect of “Generation” on Correctional Employee Perceptions of Work Stress and Job Satisfaction, The Prison Journal 92:1, 2012, p. 24 –44
103. Chuang N.K., Yin D., Dellmann-Jenkins M., (2016), Intrinsic and Extrinsic factors impacting casino hotel chefs’ job satisfaction. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21(3), 323-340.
104. CIPD, (2008). Gen Up: How the four generations work. available online at <http://www.cipd.co.uk/binaries/gen-uphow-four-generations-work.pdf>, accesat în data de 15.01.2022
105. Cran C., (2010), „101 Ways to make Generations X, Y and Zoomers Happy at Work”, Synthesis at Work Inc; ISBN 978-0-9780363-3-1 (e-book edition), accesat în data de 15.01.2022

106. Dobre O. I., Enescu C., Ene C. D., (2019), Motivation and Job Satisfaction in the Romanian Border Police. *Sustainability*, 11(13), 3566. Biswas, S., Relationship between psychological climate and turnover intentions and its impact on organisational effectiveness: A study in Indian organisations, *IIMB Management Review*, Vol. 22, Nr. 3, Septembrie 2010, p. 102-110.
107. Ronnes D., Smith K., (2010) Stability in motivation during teacher education, *Journal of Education for Teaching: International research and pedagogy*, 36:2, p.170.
108. De Lange A. H., Bal P. M., Van der Heiden B. I. J. M., De Jong N., Schaufeli, W. B., (2011), When I'm 64: Psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus. *Work & Stress*, 25(4), 338–354. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.632610>, accesat in 25.02.2022.
109. Deloitte, (2014), Big demand and high expectations., preluat de pe <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>. Accesat la 28.03.2022.
110. Fiorillo D., Nappo N., (2014), Job satisfaction in Italy: individual characteristics and social relations. *International Journal of Social Economics*, 41(8), 683- 704.
111. Foster J.J., Motivation in the workplace. În N. Chmiel (editor) *Work and organizational psychology*, Oxford: Blackwell Publishers, 2000 p.302-326
112. Francis T., Hoefel F., (2018), 'True Gen': Generation Z and its implications for companies, [Online], Disponibil pe <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>, ccesat la data de 30.03.2020, ora 11:30
113. Gao L., Janssen O., Shi K., (2011), Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors, *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, Nr. 4, August 2011, p. 787-798
114. Giancola F., (2006), The generation gap: More myth than reality? *Human Resource Planning*, 29(4), 32–37.
115. Glass A., (2007), Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), pp. 98–103.
116. Goh E., Okumus F., (2020), Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>, accesat în data de 10.02.2022
117. Gruman J.A., Saks A.M., (2011), Performance management and employee engagement, *Human Resource Management Review*, Vol. 21, Nr. 2, Iunie 2011, p. 123-136.

118. Herzberg F., Mausener B., Snyderman B.B., (1999), *Motivation versus Hygiene*, J.A. Shtogren (editor) *Skyhooks for leadership. A new framework that brings together five decades of thought – from Maslow to Senge*, New York: AMACON, p.171-174
119. Hondeghem A., Vandenabeele W., (2005), „Valeurs et motivations dans le service public. Perspective comparative. France et Pays Bas” în *Revue française d'administration publique* no.115.
120. Hoole C., Bonnema J., (2015), Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1). Art. #681, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>, accesat in 17.02.2022.
121. Guo W., Li T., Wu N., (2015), Empirical Study on the Effects of Leader's Verbal Communication Style on Employee's Job Satisfaction. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 211-227. doi: 10.4236/jhrss.2015.34027, Accesat in 10.09.2022
122. Huselid M. A., (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, p. 635-672
123. Karakas F., Manisaligil A., Sarigollu E., (2015), Management learning at the speed of life: Designing reflective, creative, and collaborative spaces for millenials. *The International Journal of Management Education*, 13, 237-248, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijme.2015.07.001>, accesat în data de 01.03.2022.
124. King C., Murillo E., Lee H., (2017), The effects of generational work values on employee brand attitude and behavior: A multi-group analysis. *International Journal of Hospitality Management* 66, 92-105, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.006>, accesat în data de 02.03.2022
125. Knapp T.J., (1974), An Index to B. F. Skinner's: *Beyond Freedom and Dignity*. *Behaviorism*, 2(2), 180–188. <http://www.jstor.org/stable/27758821>, accesat în data de 16.01.2021
126. Kooij D.T.A.M., De Lange A.H., Jansen P.G.W., Kanfer R., Dikkers J. S. E., (2011), Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225. <https://doi.org/10.1002/job.665>, accesat in 25.02.2022
127. Kumar P., (2014), Managing career aspirations of Generation Y - a key to business excellence. *Global Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(5), 101-112.
128. Latkovikj M.T., Popovska M.B., Popovski V., (2016), Work Values and Preferences of the New Workforce: HRM Implications for Macedonian Millennial Generation. *Journal of Advance Management Science*, 4(4), 312-318.

129. Mokhtarian F., Mohammadi R., (2011), Effective Factors on Psychological Aspects of Employee Empowerment. Case Study: Employee's Point of Views in one of the Sub-Organizations of Iranian Ministry of Science, Research and Technology, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 30, p. 786-790
130. Motlou R.G., Singh S., Karodia A.M., (2016), An evaluation of the impact of job satisfaction on employee retention at Lonmin Rowland Shaft North West Province. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(10), 15- 49.
131. Müller K., Allia R., Benninghoff F., (2009), "Attracting and Retaining Teachers: A Question of Motivation", *Educational Management Administration & Leadership*, 37: 5, p. 592
132. Muravschi-Lişman A., (2012), "Gestionarea personalului: imperativ şi motivare." *Studia Universitatis Moldaviae (Seria Ştiinţe Exacte şi Economice)* 57.7.
133. Mureşan I.C., Ştefan I.V., Iancu, A., (2020), Motivation and Employee Performance: A Study of the Romanian Border Police. *Sustainability*, 12(15), 6189.
134. Negoită A.B., Olaru M., (2021), Motivation and Its Influence on Employee Performance in the Romanian Border Police. *Administrative Sciences*, 11(1), 12.
135. Neves de Jesus S., Lens W., (2005) "An Integrated Model for the Study of Teacher Motivation", *Applied Psychology: An international Review*, 54:1, p. 125.
136. Nicolae E., 2019, "Aşteptările generaţiei Z de la piaţa muncii", *Revista de sociologie aplicată*, vol. 3, nr. 1, pag. 1-19, disponibil pe <http://sociologieaplicata.ro/wp-content/uploads/2019/09/NICOLAE-RSA-2019-31.pdf>, accesat la data de 14.07.2020, ora 13:45
137. Onimole S.O., (2015), Work Design and Job Satisfaction. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(10), 202-207.
138. Oprea C.M., (2003), Motivarea personalului, în *Raporturi de muncă*, v. 7, nr. 6
139. Pan B., Shen X., Liu L., Yang Y, Wang L., (2015), Factors associated with job satisfaction among University Teachers in Northeastern Region of China: A cross-sectional Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(1), 12761-12775.
140. Panaite N., Prodan A., Duş D., Duş C., Lefter V., Mălăescu S., Moraru C., Porumb E., Puia R., *Managementul Resurselor Umane*, Ediţie online, 2011, disponibil pe https://www.academia.edu/11159558/MANAGEMENTUL_RESURSELOR_UMANE, accesat la data de 10.07.2020, ora 14:20

141. Park R., (2012), Cognitive and affective approaches to employee participation: Integration of the two approaches, *Journal of World Business*, Vol. 47, Nr. 3, Iulie 2012, p. 450-458
142. Pînzaru F., Mitan A., (2015), Mangers versus Digital Natives Employees. A Study Regarding the Perceptions of the Romanian Managers Working with Youngsters. *Lucrare prezentată la a XVI-a Conferință Internațională Eurasia Business and Economics Society, Bahcesehir University, TMB și IEAD, Istanbul, Turcia, 27-29 Mai 2015.*
143. Pînzaru F., (2016), Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y versus Other Generations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(2), 173-192
144. Popa, I., & Ioniță, D. (2019). The Impact of Motivation on Employee Performance in the Romanian Border Police. *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association (IBIMA)*, 2172-2182.
145. Popescu R.M., Năstase P., (2022), The Role of Motivation in Improving Human Resources Performance in the Romanian Border Police. *Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA)*, 42-50.
146. Saari L.M., Judge T.A., (2004), Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
147. Singh V., Thurman A., How Many Ways Can We Define Online Learning? A Systematic Literature Review of Definitions of Online Learning (1988-2018). *American Journal of Distance Education*, 33(4), 2019: 289-306
148. Sirota D., Klein D., (2013), *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want.* New Jersey: Pearson Education.
149. Skaalvik E. M., Skaalvik S., (2011) "Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion", *Teaching and Teacher Education*, 27:1, p. 1031.
150. Spector P., (1985), Minnesota Satisfaction Questionnaire. *American Journal of Community Psyhology*, 13(6), 693-713.
151. Staicu M. L., Crețu A., (2021), Factors Influencing Motivation and Performance of Employees in the Romanian Border Police. *Sustainability*, 13(8), 4320.
152. Tudorache A.M., Pînzaru F., (2022), Enhancing Employee Performance in the Romanian Border Police through Motivation Strategies. *Proceedings of the International Conference on European Integration - Realities and Perspectives (ERINP)*, 12(1), 238-247.

153. Treuren G., Anderson K., (2010), Their employment expectation of different age cohorts: Is Generation Y really that different?. *Australian Journal of Career Development*, 19(2), 49-60

154. Williams V.N., Medina J., Medina A., Clifton S., (2016), Bridging the Millennial Generation Expectation Gap: Perspectives and Strategies for Physician and Interprofessional Faculty. *The American Journal of the Medical Sciences*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.amjms.2016.12.004>, accesat în data de 07.03.2022

155. Wilson A.M., Understanding organisational culture and the implications for corporate companies, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Nr. 3/4, 2001, 353-367.

156. Wong M., Gardiner E., Lang W., Coulon L., (2008), Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>, accesat in 20.02.2022

157. Yang C.-L., Hwang M., (2014), Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6-26.

158. Yusoff W.F.W., Kian T.S., Idris M.T.M, (2013), Herzberg's two factors theory on work motivation: does it work for today's environment?. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(5), 18-22.

Surse online:

159. <https://www.yourarticlelibrary.com/management/bernards-contribution-towards-the-development-of-management/27887>, accesat 12 mai 16:15

160. <https://www.bl.uk/people/frederick-winslow-taylor>, accesat 15 mai, ora 11:15

161. <https://www.managers.org.uk/~media/Campus%20Resources/Henri%20Fayol%20%20Planning%20organisation%20command%20coordination%20and%20control.ashx>, accesat 15 mai 12:00

162. <https://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn>, accesat 12 mai 16:30

163. https://www.wulrich.com/cwc_bibliography.html, accesat 12 mai ora 17:00

164. <https://www.britannica.com/biography/Elton-Mayo>, accesat în data de 4 mai , ora 17:05

165. <https://hollisarchives.lib.harvard.edu/repositories/11/resources/455>, accesat în data de 4 mai, ora 18:00

166. <https://dexonline.ro/definitie/motiva%C8%9Bie>, accesat in data de 7 decembrie 2020, ora 7:00

167. <http://ccarma.centre.ubbcluj.ro/motivatia/>, accesat 10 decembrie 2020, ora 13:00
168. https://scholar.google.ro/scholar?q=Stanciu+%C5%9E.,2003&hl=ro&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar , accesat 20 iunie 2020, ora 22:30
169. <https://www.business-to-you.com/blake-mouton-managerial-grid/>, accesat 10 iunie 2020, ora 12:00
170. https://www.wulrich.com/cwc_bibliography.html, accesat 12 mai ora 17:00
171. <https://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn>, accesat 12 mai 16:30
172. <https://www.rasfoiesc.com/business/management/resurse-umane/Relatia-dintre-satisfactie-mot84.php>, accesat în data de 20 februarie 2020, ora 18:30
173. <https://www.austral.ro/blog/10-carti-care-sa-ti-ghideze-managementul-resurselor-umane>, accesat în data de 10 noiembrie 2020, ora 19:50
174. <https://www.officedirect.ro/blog/motivarea-angajatilor-importanta-ei-si-ce-solutii-au-managerii>, accesat în data de 10 februarie 2021, ora 13:00
175. Tehnici și metode de evaluare a performanțelor. Evaluarea potențialului, 2003.pdf, accesat 10 ianuarie 2022, ora 13
176. chestionare-evaluare-angajati-pdf.pdf, accesat 20 noiembrie 2021, ora 17
177. file:///C:/Users/johny/OneDrive/Desktop/Vlad%20in%20lucru/model%20motivare%20suedia%20-%20eng.pdf, accesat 25 noiembrie 2021, ora 14
178. file:///C:/Users/johny/OneDrive/Desktop/Vlad%20in%20lucru/utile%20vlad/a12%20(6).pdf, accesat 15 noiembrie 2021, ora 16
179. <https://www.politiadefrontiera.ro/ro/structura-teritoriala-sighetu-marmatiei/> , accesat 3 ianuarie 2022, ora 15:30
180. Tehnici și metode de evaluare a performanțelor. Evaluarea potențialului, 2003.pdf, accesat 10 ianuarie 2022, ora 13
181. chestionare-evaluare-angajati-pdf.pdf, accesat 20 noiembrie 2021, ora 17
182. file:///C:/Users/johny/OneDrive/Desktop/Vlad%20in%20lucru/model%20motivare%20suedia%20-%20eng.pdf, accesat 25 noiembrie 2021, ora 14
183. file:///C:/Users/johny/OneDrive/Desktop/Vlad%20in%20lucru/utile%20vlad/a12%20(6).pdf, accesat 15 noiembrie 2021, ora 16
184. <https://www.politiadefrontiera.ro/ro/structura-teritoriala-sighetu-marmatiei/>, accesat 3 ianuarie 2022, ora 15:30

Documente legislative:

185. Legea nr. 157/1996 privind prevenirea și combaterea migrației ilegale: Această lege stabilește norme și măsuri pentru prevenirea și combaterea migrației ilegale și reglementează activitatea Poliției de Frontieră în acest domeniu.

186. Legea nr. 362/2004 privind abrogarea Legii nr. 46/1994 pentru organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră Române: Această lege a abrogat legea anterioară și a reglementat aspectele organizatorice și de funcționare ale Poliției de Frontieră.

187. Legea nr. 448/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap: Deși aceasta nu este o lege specifică Poliției de Frontieră, aceasta reglementează drepturile persoanelor cu handicap, inclusiv în contextul călătoriilor și trecerii frontierei.

188. Legea nr. 122/2006 privind azilul în România: Această lege stabilește norme și proceduri pentru acordarea și protecția azilului în România și se aplică și în contextul controalelor de frontieră efectuate de Poliția de Frontieră.

189. Legea nr. 298/2008 privind organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră Române: Această lege stabilește structura, competențele și funcționarea Poliției de Frontieră și clarifică rolul acesteia în asigurarea securității frontierelor României.

190. Legea nr. 199/2010 privind regimul străinilor în România: Această lege reglementează regimul străinilor care intră, tranzitează sau rămân în România și este relevantă pentru activitatea Poliției de Frontieră în gestionarea controalelor la frontierele României.

191. Hotărârea de Guvern nr. 140/2012 pentru aprobarea Strategiei naționale de management integrat al frontierei României pentru perioada 2012-2016: Această hotărâre stabilește strategia și obiectivele României în gestionarea și securizarea frontierelor, precum și rolul Poliției de Frontieră în implementarea acesteia.

192. Hotărârea de Guvern nr. 876/2014 privind stabilirea cuantumului taxelor pentru actele de frontieră și trecere a frontierei de stat ale României: Acest act stabilește taxele aplicabile pentru diversele servicii de trecere a frontierei și actele de frontieră emise de către Poliția de Frontieră.

193. Hotărârea de Guvern nr. 570/2015 privind Strategia Cadru Multianuală pentru gestionarea frontierelor externe ale Uniunii Europene 2015-2020: Această hotărâre se referă la strategia Uniunii Europene pentru gestionarea frontierelor externe, iar Poliția de Frontieră a României contribuie la implementarea acesteia la nivel național.

194. Hotărârea de Guvern nr. 1045/2015 privind documentele de călătorie ale cetățenilor români: Această hotărâre stabilește regulile privind documentele de călătorie necesare cetățenilor români pentru a traversa frontierele României și reglementează activitatea Poliției de Frontieră în această privință.

195. Regulamentul (UE) 2017/458 al Parlamentului European și al Consiliului din 15 martie 2017 de modificare a Regulamentului (UE) nr. 2016/399 în ceea ce privește rețeaua Sistemului de Informații al Schengen în legătură cu datele de călătorie ale persoanelor căutate sau dispărute: Acest regulament modifică Regulamentul privind codul Uniunii cu privire la regimul de trecere al frontierei și se referă la datele de călătorie ale persoanelor căutate sau dispărute, relevante pentru activitatea Poliției de Frontieră.

196. Hotărârea de Guvern nr. 46/2018 pentru stabilirea criteriilor și condițiilor de efectuare a controlului la frontiera de stat, precum și a formalităților specifice trecerii frontierei de stat de către persoane și mijloace de transport: Această hotărâre stabilește criteriile și condițiile de control la frontiera de stat și reglementează formalitățile pentru trecerea frontierelor de către persoane și mijloace de transport.

197. Ordinul MAI nr. 210/2017 privind aplicarea Regulamentului (UE) 2016/399 al Parlamentului European și al Consiliului din 9 martie 2016 privind codul Uniunii cu privire la regimul de trecere al frontierei: Acest ordin detaliază modul în care se aplică regulamentul Uniunii Europene privind trecerea frontierei și pune în aplicare măsurile la nivel național.

198. Hotărârea de Guvern nr. 1057/2019 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a Poliției de Frontieră Române: Acest regulament detaliază modul în care funcționează Poliția de Frontieră, stabilind atribuțiile și responsabilitățile personalului și a altor structuri ale instituției.

199. Legea nr. 362/2019 pentru modificarea și completarea Legii nr. 362/2004 privind abrogarea Legii nr. 46/1994 pentru organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră Române: Această lege aduce modificări și completări la Legea privind organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră, actualizând și reglementând aspecte specifice.

200. Hotărârea de Guvern nr. 204/2016 privind modificarea și completarea Hotărârii Guvernului nr. 1057/2019 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a Poliției de Frontieră Române: Această hotărâre aduce modificări la regulamentul-cadru care stabilește organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră.

201. Hotărârea de Guvern nr. 529/2019 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 362/2004 privind abrogarea Legii nr. 46/1994 pentru organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră Române: Aceste norme metodologice oferă detalii suplimentare și clarificări cu privire la aplicarea Legii privind organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră.

202. Convenția de aplicare a Acordului Schengen: Acesta este un document internațional important, care stabilește norme și proceduri pentru eliminarea controlului la frontierele interne ale statelor membre ale spațiului Schengen și pentru consolidarea

controlului la frontierele externe comune, inclusiv în ceea ce privește cooperarea între Poliția de Frontieră din diferite state membre.

203. Legea nr. 55/2020 privind unele măsuri pentru prevenirea și combaterea efectelor pandemiei de COVID-19: Această lege a fost adoptată de către Parlamentul României pentru a stabili măsuri specifice în contextul pandemiei de COVID-19.

204. Hotărârea Guvernului nr. 394/2020 privind declararea stării de alertă și măsurile care se aplică pe durata acesteia pentru prevenirea și combaterea efectelor pandemiei de COVID-19: Această hotărâre a Guvernului României a instituit starea de alertă și a stabilit măsurile aplicabile pentru prevenirea și combaterea pandemiei de COVID-19.

205. Ordonanța Militară nr. 1/2020 privind măsuri de prevenire a răspândirii COVID-19: Această ordonanță militară a fost emisă pentru a reglementa măsurile specifice în timpul stării de urgență sau a stării de alertă.

206. Ordinul Ministerului Sănătății nr. 1.718/2020 pentru aprobarea Normelor de aplicare a măsurilor de prevenire a răspândirii COVID-19: Acest ordin ministerial a stabilit norme și protocoale specifice privind prevenirea și gestionarea COVID-19 în diverse medii și contexte.

207. Hotărârea Guvernului nr. 476/2020 privind prelungirea stării de alertă pe teritoriul României: Această hotărâre a Guvernului a prelungit starea de alertă în România și a stabilit noi măsuri aplicabile pentru gestionarea pandemiei de COVID-19.

208. Legea nr. 136/2020 privind instituirea unor măsuri în domeniul sănătății publice în situații de risc epidemiologic și biologic: Această lege stabilește norme generale privind sănătatea publică și măsurile aplicabile în situații de risc epidemiologic și biologic, inclusiv pandemia de COVID-19.

209. Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 158/2020 privind instituirea unor măsuri în domeniul sănătății publice în situații de risc epidemiologic și biologic: Această ordonanță de urgență a completat Legea nr. 136/2020 și a stabilit măsuri suplimentare pentru gestionarea pandemiei de COVID-19.

210. Ordinul Ministerului Sănătății nr. 1.290/2020 pentru aprobarea Măsurilor generale de prevenire și control a infecției cu virusul SARS-CoV-2 la locul de muncă: Acest ordin ministerial a stabilit măsuri specifice pentru a preveni și controla infecția cu virusul SARS-CoV-2 în mediul de lucru.

211. Ordinul Ministerului Sănătății nr. 1.814/2020 pentru modificarea și completarea Anexei la Ordinul ministrului sănătății nr. 1.290/2020 privind aprobarea Măsurilor generale de prevenire și control a infecției cu virusul SARS-CoV-2 la locul de

muncă: Acest ordin ministerial a adus modificări la măsurile generale de prevenire și control a infecției cu SARS-CoV-2 la locul de muncă.

212. Decretul Președintelui României nr. 195/2020 pentru prelungirea stării de urgență pe teritoriul României: Acest decret prezidențial a prelungit starea de urgență în România și a stabilit noi măsuri pentru gestionarea pandemiei de COVID-19.

213. Decretul Președintelui României nr. 240/2020 privind instituirea stării de alertă pe teritoriul României: Acest decret prezidențial a instituit starea de alertă în România, înlocuind starea de urgență, și a stabilit noi măsuri pentru combaterea pandemiei de COVID-19.

214. Decretul Președintelui României nr. 240/2020 privind declararea stării de urgență pe teritoriul României: Acest decret prezidențial a declarat starea de urgență în România în contextul pandemiei de COVID-19 și a stabilit măsurile care să fie aplicate pe durata stării de urgență.